V-ați gândit la toate?

Fiecărui public, formula sa.
Ce manifestare și pentru ce public?

1) *Conferința:* căutați publicul adecvat. Cum să procedați?
2) *Conferința de presă:* îți trebuie un public special: jurnaliștii.
3) *Vizita-conferință:* Un public privilegiat, VIP-uri.
4) *Dezbaterea în timpul unei mese:* Un public omogen și restrâns.
5) *Colocviul (seminar, simpozion):* Un număr mare de persoane, mai mulți vorbitori pe o perioadă mai lungă.

Ceea ce lipsește discursului în profunzime
nu va fi recuperat prin lungime.

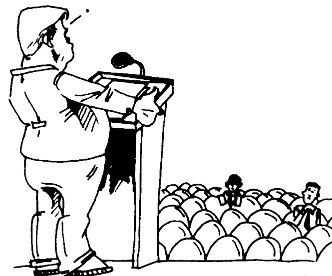
Un profesionist este profet peste tot,
nu numai în țara lui.

CUMPĂRĂ!
CITEȘTE!
ÎȚI FOLOSEȘTE!

Preț: 12.000 lei

MANIPULAREA ÎN RELAȚIILE PUBLIC

Seducția maselor...
îți vor ciuguli din palmă ca guguștiu



Reguli de aur

scurte!

Ghiorțăitul mațelor interz

O rezervă de colanți!

Pauza de toalet

transpirație!

Arnauld du Moulin de Labarthète

Manipularea în relațiile publice

Traducere de
Aurelia Persinaru și Teodor Atanasiu

ANTET

Redactor: Nicolae Năstase
Coperta: Ion Năstase
Tehnoredactare: Olivia Godeanu, Ioana Georgescu

ISBN 973-9241-68-9

Tiparul executat sub comanda nr. 347/1998,
la Imprimeria de Vest R.A., Oradea,
str. Mareşal Ion Antonescu nr. 105,
România



Sumar

Prefață

Oricine cunoaște istoria tristă a lui Vatel, bucătar al prințului de Condé, care s-a sinucis străpungându-și inima cu spada deoarece peștele nu sosise la timp pentru supeul pe care stăpânul său îl oferea lui Ludovic XIV. Acest bucătar, foarte conștiincios desigur, dar căruia îi lipsea probabil sângele rece, ar fi scăpat de un asemenea sfârșit tragic dacă ar fi putut citi această lucrare.

Fără să fi trăit astfel de drame, ne amintim totuși de un director al unei Direcții de Comunicare care și-a prezentat demisia, de altfel neacceptată, întrucât omițând să verifice numerotarea locurilor, ordinea protocolară a fost dată peste cap și președintele împreună cu invitații săi de onoare s-au pomenit pe ultimul rând al tribunei oficiale cu prilejul unei festivități patronate de compania sa. Și în situația aceasta, incidentul ar fi fost în mod cert evitat, dacă responsabilul cu relațiile publice ar fi avut posibilitatea să ia cunoștință de sfaturile judicioase ale lui Arnauld du Moulin de Labarthète.

Citind lucrarea, totul ar părea evident. Dar să nu ne înșelăm totuși, în spatele simplității aparente a limbajului, se află arta scriitorului și experiența sa îndelungată.

Sub pana lui Arnauld du Moulin de Labarthète, precizia și exhaustivitatea nu umbresc niciodată firul conducător și claritatea expunerii. Organizarea capitolelor, precizia tablei de materii face ca acest compendiu în privința comunicării cu publicul să fie totodată un instrument de lucru pe care oricine îl va putea utiliza în activitatea cotidiană. El constituie o adevărată listă de verificare pe care organizatorul de manifestări va fi interesat s-o examineze în fiecare etapă a montajului oricărui aranjament evenimențial.

Nu poate cuprinde și prevedea totul, dar dacă vizezi esențialul sunt întrunite toate motivele pentru a consulta această carte care trece în revistă accidentele cele mai probabile. Evantaiul situațiilor expuse merge până la a anticipa chiar și defectarea deșteptătorului care ar putea provoca întârzierea conferențiarului!

Comunicarea cu publicul constituie de acum înainte unul din vectorii recunoscuți ai comunicării instituționale atât în ce privește țintele interne cât și cel din afară. Posibilitățile ei sunt imense și capacitatea de a stârni interesul este incontestabilă și din ce în ce mai puțin contestată.

Puternica încărcătură afectivă a acestui tip de comunicare necesită pretutindeni respectul și atenția publicului. Rigoare, respectul față de ceilalți – iată calități care se aseamănă destul de mult cu ceea ce numim în mod obișnuit politețe sau curtoazie. Aceste calități, Arnauld du Moulin de Labarthète n-a încetat să le dovedească în exercițiul profesiei sale, ele fiind inerente profesionalismului său. Lucrarea sa confirmă în orice moment atenția pe care o acordă celorlalți oameni. Răsfoind la întâmplare putem astfel citi:

„Să te ocupi de fiecare, veghind însă ca nimeni să nu fie uitat plictisindu-se în colțul său“.

„Fiecare trebuie să aibă sentimentul că a fost auzit, înțeles și că a putut să se exprime“.

„Dacă oratorul se ocupă de subiect, dumneavoastră trebuie să vă ocupați de public. Să vegheați permanent la confortul lui (moral și psihic), ca acesta să se simtă bine. Sunteți acolo ca să ascultați atât dorințele cât și greutățile, fie că sunt exprimate sau nu“.

„Este datoria dumneavoastră să mențină un ton de curtoazie în cadrul dezbaterilor“.

La citirea lucrării lui Arnauld du Moulin de Labarthète pare să rezulte că acest gen de comunicare cu publicul prezintă o oarecare analogie cu concepția unui mare strateg, care scria că războiul este o artă care necesită deopotrivă viziunea globală a câmpului de luptă și grija pentru detaliu. Ei bine, comunicarea evenimențială este într-adevăr o artă care reclamă deopotrivă cuprinderea unei societăți și a publicului ei în globalitatea lor, dar și de a verifica cel mai mic detaliu. Spiritul de sinteză și precizia sunt aici semnele profesionalismului.

Toate acestea sunt perfect ilustrate și demonstrate de această carte. Lectura ei este mai mult decât recomandată atât specialiștilor în comunicarea de întreprindere cât și actorilor ocazionali care vor putea astfel să se ferească de multele dificultăți inutile cu ocazia unei intervenții punctuale.

Michel de Robien
Consultant specialist în publicitate
Autorul lucrării *Banques, votre pub m'intèresse*, apărută la Editura Banque, Paris

Cuvânt înainte

Care este obiectul unei asemenea cărți?

Dacă este adevărat că se comunică prin cărți și prin vorbe, este incontestabil că se comunică și mai bine când din cuvânt se realizează un eveniment...

Întreprinderile, societățile, companiile, asociațiile și instituțiile pot astăzi să-și pună în valoare imaginea proprie prin evenimentele pe care le creează. Dar în afara marilor manifestări pe bază de sponsorizări și mecenate care au nevoie de mass-media și care reclamă bugete importante, există o întreagă gamă de ocazii, și ele sunt numeroase, în care un mesaj vorbit este adresat publicului.

Aceste luări de cuvânt pot fi multiple: un conferențiar își exprimă punctul de vedere, un președinte dă seamă de gestiunea sa, un „Dircom“* ține o conferință de presă, un economist vorbește angajaților unei societăți etc.

Fiecare din aceste manifestări orale – libere sau impuse necesită o pregătire riguroasă și trebuie să facă obiectul unei valorificări speciale. De fapt, toate vehiculează o imagine, fie în interior fie în exterior.

Cum putem da acestor conferințe, intervenții diverse ponderea unui eveniment? Cum să reușim să le asigurăm impactul, rezonanța și transparența dorite?

Cu cât succesul se poate dovedi mai plin de satisfacții cu atât mai dureros poate revela eșecul! Alternativa este simplă: obiectivul să nu fie atins sau să se impună cu brio.

Ocaziile de a întâlni cu publicul nu trebuie irosite. De aceea, este nevoie să li se acorde cea mai mare atenție, să fie pregătite cu grijă și să fie incluse în cadrul unei politici planificate de comunicare. Aceasta comportă o anumită linie, prioritățile, constrângerile, țintele sale. Or, foarte adesea, din lipsă de timp, organizarea acestor momente-forte, pentru a nu spune momente ale adevărului, are loc sub imperiul urgenței sau este atribuită unor colaboratori care au o cu totul altă specialitate. Unei persoane capabile și competente i se

**Dircom – director de comunicare*

poate încredința misiunea în ultima clipă și să nu fie capabilă să o ducă la bun sfârșit.

În momentul de față puține scrieri s-au preocupat de organizarea și animarea unor asemenea „evenimente ale cuvântului". Cu speranța de a completa această lipsă și gândindu-ne la dificultățile cu care se confruntă organizatorii de manifestări de acest gen am realizat această lucrare.

Prezentul ghid își propune să detalieze diferitele faze ale organizării unei astfel de manifestări evenimențiale, începând cu primele contacte până la ultimele ecouri de presă, incluzând și redactarea invitațiilor și ultimele măsuri de precauție care trebuie luate.

Nu este vorba numai de a organiza – iluzie frecventă – ci de a fi prezent, de a întâlni, a anima și a te implica pe deplin.

Cum să fie prezentată o personalitate, cum să fie condusă o dezbatere orientând spre ținta comună interlocutorii dificili? În sfârșit când noi înșine suntem cel care trebuie să ținem discursul, cum să ne dominăm tracul, să suscităm interesul, să captăm atenția publicului?

Manifestările variază în funcție de nivelul de cultură, de mărimea și natura organizațiilor. Cum să realizezi astăzi cea mai bună alegere între prezentare și conferință, seminar, simpozion și convenție, colocviu sau congres?

Ne vom limita aici la manifestările orale, cu excepția forumului și saloanelor, care folosesc alte mijloace de a comunica cu publicul.

În schimb vom examina de asemenea manifestările cu caracter intern și extern, respectiv conferințele organizate la nivelul unui cartier cât și colocviile programate să aibă o mai mare anvergură.

Într-o primă etapă, vom trata ceea ce este comun în pregătirea tuturor manifestărilor, pentru a continua apoi pas cu pas, demersurile pe care le întreprinde organizatorul până în ziua „Z" .

Animarea sau comunicarea cu prilejul unei prezentări constituie un element decisiv pentru reușita unei acțiuni și va face obiectul unui capitol separat.

În sfârșit, o manifestare nu se termină o dată cu plecarea din sală a ultimului participant. Începe atunci munca de urmărire și de valorificare, pentru a repercuta ecoul evenimentului care tocmai a avut loc.

Cui îi este destinată această lucrare?

Acest ghid practic se adresează tuturor acelora care proiectează organizarea și animarea unei manifestări, *conducătorilor, directorilor de comunicare, responsabililor cu relațiile publice, secretarilor generali, atașaților de presă, organizatorilor de manifestări.*

El este de interes pentru *întreprinderile, asociațiile în general, instituțiile* care prin natura lor își convoacă susținătorii la adunări, pentru a le transmite mesaje. Este, de exemplu, cazul unui sindicat profesionist, al unui muzeu, al unei activități locale, al unui liceu mare, al unui spital.

Această carte prezintă interes de asemenea pentru aceia care iau cuvântul în fața unui public: *experți, specialiști, conferențiari*. Aceștia sunt în primul rând interesați să știe care sunt condițiile pentru reușita unei manifestări ale căror vedete sunt de fapt.

Acest ghid este util, în sfârșit, pentru cei care girează locurile unde se desfășoară manifestările: hoteluri, saloane, săli sau spații pentru congrese etc.

Este destinat deci tuturor acelora care nu au experiență, sau au prea puțină, dar acceptă aventura, și vor să-și atragă atuurile de partea lor în vederea reușitei unei acțiuni de comunicare.

Pentru aceasta nici un detaliu nu trebuie omis, fiecare fiind la nivelul importanței ansamblului. Va fi necesar de asemenea să se ia în considerare ordinea în care trebuie procedat pentru a nu se ajunge la impasuri; și în sfârșit să se pregătească pentru încercarea realmente fizică în vederea întâlnirii cu publicul.

Numai cu acest preț eșeul poate fi transformat, pentru că nu se pune numai chestiunea de a proceda în așa fel încât o manifestare să se desfășoare corect; trebuie vizat mai departe, până la răsunetul ei în cercurile cele mai largi, până la o returnare cât mai eficientă a imaginii.

Un ultim cuvânt: nu se pune numai problema de a demonstra avantajele unei asemenea prestații ci de a trezi dorința ca cei ce lucrează la realizarea ei să se implice și să poată garanta anticipat succesul.

Capitolul întâi

„Nu pierzi timpul când îți ascuți uneltele".
Proverb

De unde să înceapă?

Vă gândiți să organizați o manifestare.
Cum să procedați? În ce ordine să acționați?

■ Preliminarii

A propune un scop

Obiectivul vizat se poate situa la mai multe niveluri:

A informa: să transmită un mesaj anume unei audiențe date. Să explice, să clarifice, să conștientizeze, să pună în gardă, să sublinieze: paleta este bogată.

A face să se vorbească despre sine: să-și sporească notorietatea, să-și facă auzită tot mai mult „vocea", să obțină publicarea de articole în presă.

Mai subtil, *nu să se impună* ca referință, să domine dezbaterea. Referință în materie de profesie, știind să pună o problemă care privește întreaga profesie. Referință totodată în sfera comunicării, impunându-se ca cel mai bun comunicator.

În sfârșit, *să dezvolte o rețea*, să strângă o colectivitate, să constituie un public, să înnoade relații cu un ansamblu de persoane și să favorizeze relațiile pe care acestea le pot stabili între ele.

După ce obiectivul principal a fost bine identificat și când nu este vorba de o manifestare obligatorie, trebuie cântărite argumentele pro și contra: să se facă sau nu acest lucru? acum sau mai târziu?

A cântări argumentele pro și contra

La ce rezultate, ecouri ne putem aștepta?

O manifestare reușită benefică pentru toți.

În ceea ce îl privește pe conferențiar.
Acesta are numai de câștigat de la acest auditoriu numeros, care îi este oferit. Se face cunoscut și întâlnește personalități cu care probabil că n-ar fi putut să intre în contact altfel. Are libertatea să-și exprime punctul de vedere, să-și transmită mesajul. Orgoliul îi este satisfăcut și flatat. Dacă știe să rezolve diverse întrebări și probleme, va triumfa asupra adversarilor săi și autoritatea lui va crește. În plus este un prilej ideal pentru a-și promova ideile, scrierile, opera.

În ceea ce privește publicul.
Invitații au primit deja un semn de considerație prin faptul că au fost invitați. Au întâlnit persoane importante: pe conferențiar, pe conducătorii societății cărora le-au putut pune întrebări; au intrat într-o relație mai directă, mai personală cu societatea ai căror acționari și clienți sunt, ceea ce este o garanție de stabilitate. Au fost puși în contact cu alți oameni și s-au constituit într-un același public, având puterea de a aproba sau de a nu aproba. Nu numai că interesul lor a fost real, ci și comun și manifestat public. Au fost solicitați în chestiuni generale, sau culturale, ceea ce este în egală măsură un capital de preț.

În ceea ce îi privește pe cei care organizează.
Deci chestiunea returului imaginii este cea mai puternică. Societatea și-a dovedit capacitatea de a organiza, de a reuni și de a stabili o relație cu publicul ei.

Conducătorul companiei este pus în valoare. Dacă a fost gazda unui conferențiar din afară, atunci el se găsește într-o poziție avantajoasă pentru că reprezintă instanțele cele mai înalte ale societății sale. Poate că le-a arătat pentru prima dată acționarilor, clienților drumul către sediul societății lor.

Diferiții responsabili ai societății au putut de asemenea să se facă cunoscuți și să înoade contacte utile.

La sfârșit, acțiunea îl răsplătește pe cel care s-a ocupat de organizarea ei, cât și echipa sa de colaboratori.

Care sunt riscurile posibile?

Există în primul rând un risc general, mereu același, și anume de a nu întruni un public suficient și de ai nemulțumi astfel pe conferențiari, pe organizatori și publicul participant. Eșecul unei manifestări poate fi de altfel amplificat și de presă. Dacă au fost convocați jurnaliști și s-au aventurat pe acolo, ei pot face unui fiasco, o publicitate de care mai bine te-ai lipsi.

Există de asemenea riscuri specifice:

– riscuri pentru societatea care organizează. Orice eveniment public riscă, într-un context încordat, să fie prilejul unor tulburări. Organizatorii de adunări generale își amintesc de greviștii de la Renault, de manifestanții de la Act Up care i-au împroșcat cu sânge așa-zis contaminat pe managerii și acționarii UAP.

– riscuri legate de public. Acesta nu este întotdeauna studiat dinainte. Când reunești o categorie de persoane, este firesc să le dai posibilitatea să se exprime, ceea ce poate căpăta uneori forme pe cât de violente, pe atât de neașteptate, acestea putându-se repercuta asupra organizatorilor.

– în sfârșit, sunt riscuri de forță majoră. Acestea nu vă pot fi imputate, dar trebuie să fiți pregătiți să le puteți face față: conferențiarul este împiedicat să vorbească în ultima clipă; alertă cu privire la o bombă, un buletin meteo devastator, un eveniment sportiv contra căruia nu ați putea lupta.

În schimb, ceea ce vi se poate imputa sunt o serie de opțiuni nefericite: formula, ziua, subiectul, vorbitorul.

După ce aceste avantaje și inconveniente sunt bine cumpănite, trebuie ținut cont de asemenea, înainte de a merge mai departe, de atuurile de care dispune societatea organizatoare:

- notorietatea sa actuală,
- experiența ei în materie de comunicare,
- vorbitorii proprii sau externi pe care se poate conta,
- publicul care poate fi adunat,
- logistica de care dispune,
- mijloacele și timpul care vor fi consacrate acțiunii.

Se intră acum în faza analizei.

Alegerea țintelor

O dată cu decizia luată, trebuie analizat segmentul de populație căruia se adresează cu manifestarea noastră.

Publicul extern

Este vorba de o țintă vizată ca obiectiv sau de unul mai larg, un public pe care este de dorit să-l convocăm, să-l invităm nominal sau să-l informăm prin afișare, prin anunț?

Se vizează un obiectiv geografic sau de relații privilegiate? Un public care are obiceiul să vină sau un public nou?

Public intern

În cazul unui public intern, există pericolul de a reuși mereu același public. Anumite categorii se vor simți atunci neglijate și-și vor afirma nemulțumirea.

O manifestare poate avea de asemenea ca obiectiv apropierea dintre membrii personalului unor servicii diferite, chiar adverse. Nu rareori, o manifestare duce la ștergerea contradicțiilor anterioare, atenuează sau înlătură unele antagonisme.

Cunoașterea publicului

În definitiv, se pune problema de a cunoaște publicul în sens colectiv, de a-i lua în considerare așteptările, de a ști ceea ce îl va mobiliza. Dar trebuie de asemenea ca acest public să fie cunoscut și individual, prin fișiere bine puse la punct. În acest scop, un fișier trebuie cu regularitate actualizat de către cei care sunt în contact cu publicul. Fișierul intern nu pune probleme. Cel despre oamenii din afară trebuie să fie fiabil și făcut cu maximum de flexibilitate, în sensul de a include numeroase criterii la care se poate apela. Când clienții primesc reviste sau scrisori de la societatea pe care o reprezintă, fișierele cu adresele acestor scrisori constituie o bază comodă pentru trimiterea invitațiilor (și scrisorile sunt un vector eficient la transmiterea invitațiilor).

Câte persoane?

Este elementul care va determina amploarea manifestării. Estimarea justă a numărului de persoane care urmează să fie prezentate este un factor esențial de reușită al unei acțiuni. Ea determină celelalte opțiuni.

A alege

O formulă

Pe baza elementelor de analiză, trebuie aleasă formula preferată de publicul pe care-l vizăm și invităm.
Acest aspect va fi tratat mai pe larg în capitolul „Fiecărui public formula proprie".
Să notăm numai tipurile de manifestări care corespund mai mult unor segmente de public.

- Pentru clienții unei întreprinderi sau membrii unei asociații: conferință, colocviu, mic dejun.

- Pentru jurnaliști: mic dejun, conferințe de presă.

- Pentru colaboratori: comunicări, convenții, diverși vorbitori.

- Pentru acţionari: reuniuni pentru informări, adunări generale.

Dacă este vorba de o obligaţie legală, cum este adunarea generală, opţiunea va consta în a-i da mai multă sau mai puţină importanţă, de a o valoriza.

Un loc

Alegerea formulei înseamnă şi alegerea *locului*.
O reuniune de informare pentru toţi acţionarii în provincie, un colocviu într-o localitate străină, o comunicare pornind de la un sit, o videotransmisiune asupra altor situri.
Se poate alege de asemenea un număr de invitaţi şi o formulă în funcţie de eventualele locuri de care dispune societatea.

Modalităţi

Trebuie, după aceea, determinaţi ceilalţi parteneri. Este necesar un dispozitiv special de întâmpinare? Este nevoie de o trataţie? Acest aspect este capital pentru bugetul acţiunii. Ce rezonanţă s-ar dori să aibă acţiunea o dată încheiată? Care va fi dimensiunea publicitară a acţiunii?

■ Timp şi bani

Estimare

După alegerea formulei, munca este departe de a se fi terminat. Am putea chiar spune că abia începe! Trebuie realizată în această etapă, pe baza unei detalieri scrise a acţiunii (cât mai amănunţite), o estimare a costurilor implicate de fiecare element în parte, însoţită de un planning. Pentru că estimarea se referă, bineînţeles, la bani, dar în egală măsură şi la timp. La fel ca şi banii şi timpul se măsoară şi nu trebuie irosit!

Principalele capitole de cheltuieli

Cheltuielile referitoare la public se determină, fără îndoială, în funcţie de numărul persoanelor care vor fi invitate.

Trebuie ţinut de asemenea seamă de cheltuielile de comunicare.

Sala

Pentru sală, cheltuielile sunt limitate. În general societatea organizatoare posedă un local sau un loc de întrunire, o sală pentru proiecţii, un auditoriu pentru audiţii muzicale sau teatrale. Dacă se doreşte închirierea unei săli, mai ales la Paris, bugetul va fi foarte afectat. Organizatorii au tot interesul să aleagă o sală care să fie echipată şi amenajată (suficiente scaune, material audiovizual, microfoane, vestiare, încălzire, ventilaţie, flori sau plante). Dacă aceste accesorii nu există, este necesar ca ele să fie completate.

Sunt invitaţi mulţi sau numai un număr limitat? Dacă aceasta nu bulversează manifestarea ca atare, ea poate influenţa costul ei şi de asemenea alegerea sălii. O conferinţă la care se participă numai pe bază de invitaţii nu necesită închirierea unui local atât de vast ca o manifestare deschisă oricui. Dar nu este întotdeauna o chestiune de număr de locuri şi bani! Este de la sine înţeles că un subiect foarte precis destinat profesioniştilor şi specialiştilor, va presupune logic o reuniune închisă.

Trataţia

Constituie adesea piesa cea mai importantă! Este necesară deci luarea unei decizii: alegerea unei formule şi implementarea ei cu consecvenţă. Nu putem decât să lăudăm micului dejun mai puţin costisitor şi implicând o organizare mai complexă, decât un dejun sau un dineu-dezbatere. Optarea pentru un cocktail este o bună idee, cu condiţia să se stabilească tipul de cocktail. Sigur termenul „cocktail" nu prea furnizează nici un indiciu. Cheltuielile pentru acest gen de trataţie pot varia după ora la care sunt invitaţi participanţii: 18,00 sau 20,30. Prima situaţie vă îngăduie mai multă sobrietate şi uşurează considerabil bugetul de cheltuieli. La ora 18,00, invitaţii se aşteaptă la o gustare şi alte preparate „la scobitoare". Dacă reuniunea este fixată la 20,30, invitaţii riscă să fie lihniţi de foame.

Ei îşi închipuie că aţi pregătit un cocktail copios care se substituie cinei pe care n-o vor lua după toate aparenţele acasă la ei, pentru că se află în compania dumneavoastră (mai în detaliu la capitolul „Despre luptă“).

Documentele scrise

Sunt mai întâi cheltuielile pentru invitaţii, tipărire, timbrare, iar, în cazul unei manifestări deschise, cheltuielile pentru anunţ: inserţie în presă, afişe, fără a uita dosarele de oferit publicului sau de expediat: coperşi, fotocopii.

Audiovizualul

Trebuie luate în considerare costurile unei regii, materiale vizuale (clipuri) care se proiectează la o manifestare. De asemenea costul sălii în cazul închirierii şi, *a fortiori*, pentru realizarea unei casete video cu desfăşurarea manifestării.

O întrunire

Nu încercaţi să faceţi economii în cadrul formulei stabilite. Mai bine să o schimbaţi dacă întâmpinaţi greutăţi financiare. Dacă strângeţi vizibil băierile pungii există riscul să eşuaţi într-o catastrofă şi să vă expuneţi criticilor celor mai usturătoare. Sunt manifestări la sfârşitul cărora nu se serveşte nimic, nici de băut, nici de mâncat. Nu este neapărat nevoie să se ofere ceva.

Reţele

Sunt pregătiţi participanţii să scoată bani din pungă pentru a asista la o conferinţă? Autofinanţarea se practică de bunăvoie pentru formula dineului-dezbatere, care constituie întrucâtva o excepţie! Avem, în cazul acesta, sistemul clubului privat, rezervat unui număr restrâns de obişnuiţi. Nimic nu vă împiedică să cedaţi rodul câştigurilor dumnevoastră (intrări plătite) în folosul unei asociaţii. Această atitudine generoasă va fi o modalitate de a vă face cunoscut mecenatul faţă de o acţiune sau alta.

În orice registru de socoteli bine administrat, coloana de cheltuieli este echivalentă cu cea a încasărilor! Manifestarea pe care aţi organizat-o poate să aducă ceva bani! Un dejun sau un dineu-dezbatere pot fi cu plată. Intrările la conferinţe nu sunt toate obligatoriu gratuite. Dacă fondurile nu sunt destinate unei acţiuni, câştigurile revin în întregime organizatorilor.
Uneori se practică împărţirea câştigurilor între doi sau mai mulţi organizatori. Camerele de comerţ şi industrie pot participa financiar la o manifestare împreună cu o societate comercială sau industrială. Iată o modalitate bună de reducere a costurilor şi de a atesta existenţa unui parteneriat.

Planificarea

Fără a abuza de proverbe şi citate există unele care servesc totuşi perfect scopului nostru. „Timpul înseamnă bani“ şi „A guverna este a prevedea“. Sunteţi la comandă! Trebuie deci să anticipaţi, să planificaţi. Şi să nu irosiţi nici banul, nici energia, nici timpul dumneavoastră, nici pe cel al altora, la fel de preţios.

Cum să fie aleasă ziua propice?

Mai bine să spunem imediat, alegerea este limitată şi socoteala se face repede! Dintr-un an de ciniczeci şi două de săptămâni, nu găsim decât douăzeci şi cinci de săptămâni utile! Dar, după exemplul Jocului Gâştei, calendarul conţine adevărate capcane, comparabile cu căsuţele „temniţă“, „fântâni“ sau „închisoare“. Dacă o să cădeţi în ele, vă reveniţi greu! Care sunt capcanele: punţile şi alte „viaducte“ care videază oraşele şi se revarsă spre câmpii. Vacanţele şcolare de vară şi de la sfârşitul anului se situează în fruntea acestui „alai“ de concedii de care se ţin strâns temutele săptămâni „şvaiţer“ din luna mai. Să te fereşti de ele ca de ciumă! Iernile şi verile nu au nici ele o reputaţie bună. Mulţi comercianţi aleg lunea pentru a se odihni după o săptămână de muncă. Şi, în general, este o

zi puțin austeră când trebuie să-ți reiei jugul! Pentru aceste zile blestemate (plecări și reîntoarceri tardive din weekend) nu trebuie să arătați interes. Orice ați face în ziua aceasta va fi sortit eșecului asigurat.

Aceeași neîncredere ar trebui manifestată și față de ziua de miercuri, zi consacrată, cu prioritate, copiilor. Programând o acțiune miercurea, riscați să vă lipiți de dragii lor părinți! Pe de altă parte anumite societăți le oferă salariaților lor posibilitatea să lucreze 4/5 din programul obișnuit. Și tocmai această zi este cea mai apreciată. Marți și joi rămân în cele din urmă învingătoare în acest joc de-a v-ați ascunselea.

O dată decizia luată, trebuie să analizați cu atenție orele zilei. Să se evite: perioadele de „ambuteiaj". Atenție, sfârșitul zilei, liber pentru unii, poate corespunde unor perioade de activitate pentru alții. Se înțelege că o serie de oameni – persoane în vârstă, pensionari, studenți, cadrele militare superioare, persoane cu funcții de conducere sau liberi profesioniștii – nu trăiesc toți în același ritm.

Data

Fie că se desfășoară numi o singură dată sau se înscrie într-un ciclu, evenimentul nu prezintă nici un dezavantaj. În cel de-al doilea caz, organizarea cronologică trebuie în totalitate „să curgă" încă din start. Schimbarea unei date sau anularea unei întâlniri produce același efect neplăcut. Veți risca să pierdeți încrederea celor pe care ați fost nevoit să-i decomandați.

Oricum trebuie să primiți cupoanele de răspuns cu cel puțin o săptămână înainte de ziua „Z", știind că invitațiile trebuie expediate cu trei-patru săptămâni înainte de manifestare.

Numărătoarea inversă în cazul unei conferințe

- Alegerea temei conferențiarului și a formulei	Z-80
- Alegerea datei. Rezervarea locului	Z-75
- Acord asupra proiectului	Z-75
- Contactarea vorbitorului	Z-70
- Acordul vorbitorului, toate confirmările	Z-60
- Modalități privind manifestarea, acordul asupra unui proiect de carton de invitație	Z-60
- Comenzi: sală, material, preparate culinare	Z-55
- Alcătuirea listei de invitați	Z-50
- Invitarea oficialităților prin telefon	Z-45
- Tipărirea invitațiilor	Z-30
- Trimiterea invitațiilor	Z-25
- Documentația, punerea la punct a suporturilor	Z-20
- Protocol: întâmpinare, personal însoțitor, flori, decorațiuni	Z-15
- Confirmare din partea oficialilor	Z-10
- Repetiție (când este posibil)	Z-1
- Desfășurarea manifestării	Z
- Mulțumiri (prin telefon sau curier)	Z+1
- Ecouri de presă	Z+X

Trebuie luate în calcul două-trei luni pentru organizarea unei conferințe, pentru un colocviu între trei și șase luni.

■ Pregătiri

Intrăm într-o nouă fază, incontestabil mai excitantă pentru că se pune problema să puneți acțiunea pe picioare, etapă cu etapă. Dificultatea, dacă este într-adevăr dificultate, constă în multitudinea de demersuri pe care trebuie să le întreprindeți pe lângă mai multe persoane, fără ca nici un grăunte de nisip să vă deregleze dispozitivul.

A anunța

A pune în valoare esențialul

Prezentarea manifestării pe afiş merită o atenție specială. Organizatorul trebuie să suscite interesul şi curiozitatea viitorilor participanți. Într-un cuvânt „să umfle mingea". Trebuie să găsească termeni plini de însuflețire pentru a arăta că subiectul este captivant şi că cel care îl pune în dezbatere este persoana cea mai indicată şi calificată pentru a o face.

Alegerea unui titlu

Nu trebuie ales un titlu evaziv, care pune o întrebare pur formală. Titlul bun este cel mai adesea incisiv, intrigă şi este interogativ. Trebuie să corespundă unei întrebări reale pe care oamenii şi-o pun cu adevărat. Este necesar ca acesta să capteze atenția din primele secunde.

Tema este desigur convenită cu oratorul. Dar, atenție, prezentarea temei şi titlul ei sunt numai problema organizatorului. Nu-l consultă pe vorbitor în privința asta.

Compunerea afişului şi a invitației

Elementele care trebuie să se remarce pe invitații şi afişe sunt numeroase, dar nu toate au aceeaşi importanță. Caracterul tiparului pe care îl veți alege va pune în evidență diverse informații. De ce să vă lipsiți de un subtitlu dacă vreți să le ațâțați şi mai mult curiozitatea participanților şi să-i lămuriți şi mai mult despre ce este vorba?

Inserțiile de presă

După aceea va trebui să selecționați mass-media potrivită pentru a asigura publicitatea evenimentului. Inserțiile de presă se referă la ordinea de zi, articole care anunță şi comentează manifestarea sau semnalează un parteneriat. Trebuie să fie utilizată presa locală precum ca şi cea de specialitate. În această alegere se ține seamă de suportul financiar şi de afinități cu ziariştii şi reporterii. De la publicitate la

redactarea de articole incluzând şi inserțiile plătite, plaja de posibilități este destul de largă.

Anunțurile radio

Nu trebuie neglijat rolul pe care îl pot juca şi anunțurile la radio, fie că este vorba de stații locale sau naționale. Un plan media încredințat serviciului de comunicare al întreprinderii voastre sau unei agenții specializate în „comunicarea prin evenimente", vă va permite să fixați conținutul şi mărimea anunțului. Pentru ca acesta să fie eficient, nu uitați să indicați un număr de telefon la care ascultătorii să se poată informa. Repetarea lui de mai multe ori în cadrul anunțului asigură o bună receptare a mesajului.

Ziariştii şi fotografii

Ultima sarcină constă în invitarea ziariştilor de presă scrisă şi din audiovizual. Un fotograf angajat, liber profesionist sau de la o agenție, poate să vă ajute la obținerea unor articole de presă mult mai atrăgătoare dacă sunt însoțite de fotografii.

A invita

Importanța invitației

Invitația este o piesă capitală pentru că reia toate datele manifestării. Asupra acestei piese trebuie să cadă de acord persoanele implicate: organizatorul, conferențiarul, persoana care primeşte publicul în numele societății şi toți ceilalți care iau parte la proiect. Se înțelege deci, că în aceste condiții, documentul respectiv nu numai că trebuie văzut de toți cei implicați ci, dacă este posibil, discutat şi aprobat de comun acord.

Cine invită?

Invitația trebuie să provină de la o persoană şi să se adreseze unei alte persoane denumite. Constituie, de departe, cea mai bună comunicare! Este întotdeauna preferabil ca persoana care invită să fie conducătorul instituției

și nu instituția sau o direcție, în sensul larg al cuvântului. Aceasta se întâmplă uneori, dar nu este de dorit. Clienții sunt mai ispitiți să participe la o manifestare dacă pe invitație figurează o inscripție de genul: „Sub înaltul patronaj sau sub președinția ......“. Dar, dumneavoastră, care cunoașteți secretele zeilor, știți absolut sigur că somitatea în cauză nu va fi neapărat prin preajmă în acea zi. Absența sa, de altfel, nu numai că va fi remarcată ci și comentată. Din scrupule de onestitate s-ar putea prefera formula următoare: „În prezența efectivă a .....“. Invitații vor ști cel puțin la ce să se aștepte! Aceasta oferă greutate și obligă autoritatea care invită să intre în joc! Atenție, o singură prezență „onorifică“ nu va fi suficientă. Când este posibil, este bine ca invitații să fie întâmpinați individual, ca o adevărată gazdă. Manifestarea nu poate fi cu adevărat reușită, decât numai dacă din start se dovedește eficientă, surâzătoare și relaxată. Acest rol se compară în multe privințe cu cel al unei stăpâne a casei. Personalizarea invitației este prima obligație care trebuie îndeplinită.

Cine este invitat?

Se obține un randament mai mare și o reacție mai bună din partea invitaților atunci când numele lor este scris de mână. Oamenii nu țin la nimic mai mult ca la propiul nume. Este o chestiune de identificare și considerație. Scrisul la mașină sau la calculator nu are absolut deloc aceeași valoare. Prescurtările sunt proscrise. „Domnul“ scris complet este preferabil lui „Dl.“ sau englezescului „Mr.“.

Numele invitatului dumneavoastră trebuie precedat de prenumele său. Calculatoarele, deși atât de practice, joacă uneori tot felul de feste. Pentru că, dacă vrem să evităm să încredințăm computerului imprimarea mecanică a numelor invitaților i se dă unei secretare să recopieze lista, înregistrată pe computer. Cine spune că nu poate face și ea câteva greșeli, fără a mai socoti amputarea neplăcută a numelor prea lungi care nu intră complet în listinguri! Idealul este să puteți încredința unui colaborator de încredere și experimentat sarcina suplimentară de a le verifica.

Titlu și subtitlu

Titlul manifestării trebuie, bineînțeles, să figureze pe invitație. Să nu pierdem din vedere că persoana care încă nu cunoaște conținutul expozeului trebuie să fie atrasă de tema dezbaterii.
Unele completări joacă un rol important. Fără să dezvăluie subiectul, un subtitlu îl precizează și îl face mai incitant, reținând mai mult atenția. Când conferința se înscrie într-un ciclu, este bine ca acesta să fie menționat. Și, în acest caz, trebuie să se indice ciclul respectiv și de ce a fost ales.

Data și orarul

Precizarea datei și a orarului ar părea atât de evidente încât trebuie să avem grijă să nu fie uitate. Indicarea unei ore când se va sfârși conferința permite celor curioși să știe când vor fi liberi. Aceste semne de curtoazie îi liniștesc pe cei care ezită, de teamă să nu li se întindă o capcană.

Locul

Locul, cât mai prestigios dacă este posibil, trebuie menționat cu toată precizia necesară. Mai ales dacă acesta nu figurează printre sălile obișnuite sau pur și simplu poate fi greu de găsit. Adăugarea unui plan pe reversul invitației, care să arate cum se ajunge, indicarea unui loc de parcare în apropiere, sunt semne de considerație și respect. Oferirea accesului la acest loc cu amabilitate îi va încuraja pe vizitatorii cu automobile să vină la manifestarea dumneavoastră. Menționarea stației de metrou celei mai apropiate, chiar dacă participanții nu o vor folosi, ajută la fixarea clară a locului. Cât mai multe informații nu strică.

Răspuns

Mențiunea RSVP* trebuie să figureze pe invitație și să rămână vizibilă în situația în care invitatul a trimis înapoi cuponul-răspuns independent. Cuponul de răspuns trebuie să conțină numele persoanei, care poate fi scris dinainte, de mână. Uneori se întâmplă că participanții marchea-

* *Réservation S'il Vous Plaît (Rugăm confirmați participarea).*

Model de invitaţie

Domnul.............

Preşedinte al............
roagă pe
Domnul/ Doamna......
să-i facă onoarea să asiste
la o conferinţă pe care o va ţine
Domnul ....
cu tema............

în ziua de....../......./199..
în saloanele hotelului..............
adresa.........
de la ora.......
la ora..........

RSVP

ză cu x în căsuţa „va asista" sau „vor asista", dar omit complet să-şi scrie numele.

Suport

Modul în care se prezintă invitaţia spune mult în privinţa intenţiilor dumneavoastră. Gramajului hârtiei merită să i se acorde o atenţie specială. Se poate utiliza un carton tip care se completează de fiecare dată pentru fiecare invitaţie la o tipografie, procedură destul de greoaie în realitate şi nu prea rapidă. Mai nou s-a recurs la un pliant de carton, ca o felicitare, pe care figurează emblema societăţii, în interior introducându-se o foaie de hârtie dactilografiată ce se lipeşte şi conţinând textul invitaţiei aşa cum apare în modelul prezentat mai sus la care se adaugă de mână datele specifice ale manifestării. Aceasta permite modificări de ultimă oră.

Atenţie, cuponul de răspuns nu trebuie să aibă aceeaşi grosime. Dacă este prea mic nu îndeplineşte normele şi nu va putea fi trimis prin poştă. În plus, este preferabil cuponul-răspuns independent şi nu cel ce se decupează.

Costurile variază mult, în funcţie de calitatea hârtiei şi de nivelul tipografiei căreia vă adresaţi. Ca şi dosarele cu emblema societăţii, pliantele din carton pot fi refolosite la infinit.

Fişiere

Cum să descoperiţi invitaţii interesanţi despre care nu aveţi nici o coordonată? Pentru construirea unui fişier de invitaţi este nevoie să apelaţi la sucursalele firmei, la confraţi, la alte companii şi societăţi. Pe scurt, să adunaţi şi să selecţionaţi în formaţii una câte una, cât mai multe. Să organizaţi un fel de bursă de schimb. Puteţi de asemenea apela la relaţiile personale ale direcţiei dumneavoastră. Lucrări cum sunt: *Anuarul societăţilor* (în general sau pe domenii) un *Who's who* de personalităţi, *Ghidul presei*, al ziariştilor economici şi alte cataloage de acest gen sunt publicate pentru a fi examinate.

Există de asemenea posibilitatea cumpărării de fişiere. Clasate pe genuri-categorii profesionale eventual cataloage ale abonaţilor unor reviste de specialitate – ele reprezintă un câştig de timp considerabil, dar costă enorm! Un program pentru gestiunea fişierelor se impune! Importurile şi exporturile de date informatice îmbogăţesc reciproc fişierele unor mari companii. Fişierul trebuie să-l alimentaţi permanent şi să-l reactualizaţi în întrgime cel puţin o dată pe an. Veţi evita astfel să adresaţi plicuri unor persoane care nu vă vor răspunde niciodată (cei care s-au mutat, au decedat ori s-au pensionat). Puteţi conta de asemenea pe relaţii (experţi, consilieri), clienţi curenţi şi potenţiali, care gravitează, mai mult sau mai puţin în jurul firmei dumneavoastră.

Adrese

Trimiterea invitaţiilor „acasă" se face prin curierii societăţii. Celelalte sunt trimise prin poştă şi, cu totul excepţional, printr-un curier special. Plicul merită o atenţie aparte. Şi în privinţa lui este preferabil să fie redactat la calculator şi să cuprindă numele, prenumele, titluri, adre-

sa completă. E bine să recitiți totul cel puțin de două ori, pentru siguranță. Problema titlurilor unei persoane nu se rezolvă ușor. Programul calculatorului dumneavoastră nu preia neapărat și faptul că deținătorul nu este numai „domnul Untel", ci „Excelența Sa domnul ambasador". Altă bătaie de cap chinezească. Dacă îi scrieți unui parlamentar, veți constata că trebuie să menționați multe indicații în adresa-etichetă de plic. Senator, deputat, primar, membru al unei comisii... Aceste personalități sunt foarte sensibile la acest capitol! Avalanșele de etichete pe care le „scuipă" calculatorul vă fac să câștigați timp. Dar nu aceasta este imaginea întrucâtva rafinată pe care doriți să o dați evenimentului! În afara faptului că plicul scris de mână este o formă mai politicoasă, ea mai are și un avantaj: se distinge din tonele de imprimate care ne năpădesc birourile și cutiile de scrisori!

Trimiterea

Trebuie procedat la trimiterea invitațiilor cu trei-patru săptămâni înainte. Pentru oamenii oarecum suspicioși vă puteți gândi la o marjă puțin mai mare, dacă perioada de invitare cuprinde vacanțele școlare și intervaluri sensibile, ca sărbătorile de sfârșit an, când nimeni nu se mai gândește să-și consulte agenda. Solicitați persoanelor invitate să vă transmită un răspuns, fie cu circa opt zile înainte de data „Z", fie cu cincisprezece zile, dacă doriți să procedați la o revenire. Pentru a umple o sală trebuie să invitați de regulă de trei-patru ori mai mulți invitați decât capacitatea sălii.

A pune la punct

În timpul zilelor care preced manifestarea, vă recomandăm să urmăriți îndeaproape anumite detalii.

Mobilierul

Estrada

Este necesară o estradă dacă vreți ca vorbitorul să poată fi văzut de oriunde din sală.

Estrada trebuie plasată în avans și nu prea departe de public, în așa fel încât să nu se creeze un interval prea mare între conferențiar și auditoriu. Dacă sala este dreptunghiulară, este mai bine ca estrada să fie plasată pe lățime. În acest mod conferențiarul va fi înconjurat de public. În schimb dacă estrada este plasată în fundul sălii, publicul va fi mai dificil de captat.

Tribuna

O tribună îi permite oratorului să vorbească în picioare, consultându-și hârtiile, ceea ce reprezintă poziția cea mai bună. Moda americană favorizează aceste mobile în înălțime, totul beneficiind de o lumină bună, iar conferențiarul își poate aranja hârtiile fără a fi văzut de public. Se mai pot pune alături pe o măsuță cărți, documente și sticle cu apă (care nu trebuie uitată). Totuși draparea tribunei în culorile societății, poate genera confuzie dacă conferențiarul aparține altei societăți. Pupitrul transparent nu este recomandabil. Publicul nu se va putea abține să nu-l examineze pe orator din cap până în picioare.

Masa rotundă

Dacă este vorba de o dezbatere cu mai mulți vorbitori, masa rotundă este mai practică. În cazul unor intervenții succesive, animatorul conduce „dansul" și anunță în ordine venirea fiecăruia. El trebuie să obțină participarea tuturor. Aceasta evită ca cei care își așteaptă rândul să se uite a pagubă în tavan sau să înceapă să șușotească cu vecinii. Atenție, în public nimic nu este mai rău decât conciliabulul! Excluderea publicului este o nepolitețe și vă face să-i pierdeți încrederea și atenția.

Masa clasică

Cât despre masa veche și bună acoperită cu fetru, ea necesită puțin simț estetic și gust. Marii oratori și profesioniști vorbesc adeseori în picioare, alții preferă să stea pe scaun. Va trebui totuși să vă interesați cum preferă vorbitorul. Nu rămâne altceva decât să aveți la dispoziție scaune pliante, măsuțe auxiliare, paravane pentru a reduce sala în cazul în care nu vine publicul scontat.

Vestiarul

Un vestiar? Ce idee bună, mai ales dacă e frig de crapă pietrele! Totuşi reţineţi că toată lumea soseşte şi pleacă aproape în acelaşi timp. Ceea ce reprezintă un confort şi un rafinament nu trebuie să se transforme într-o pedeapsă şi în busculadă. Coada şi confuzia ar putea da repede vestiarului aerul unei zile de solduri în marile magazine!

Necesitatea unui vestiar depinde de sezon. El este un element de siguranţă, un confort. Cu numere sau fără numere, el are nevoie de un minimum de supraveghere. Una sau mai multe garderobiere ar putea să se ocupe de vestiar. Politica struţului ar consta în organizarea cât mai multor manifestări în luna iunie!

Mediul ambiant

Încălzirea

Condiţiile climaterice exterioare sunt independente de voinţa dumneavoastră. În schimb, trebuie să fiţi în măsură să le rezolvaţi în sala unde se ţine reuniunea. De asta depinde efortul fiecăruia dintre invitaţi. Un minimum ce le-aţi putea oferi este o temperatură moderată şi suficientă aerisire.

O sală arhiplină degajă o căldură în creştere, fapt pe care probabil nu l-aţi prevăzut. Cât ai clipi din ochi, trebuie să aveţi posibilitatea de a regla temperatura, fie că este prea cald sau prea frig. Bănuim că nu doriţi să-i vedeţi pe invitaţi că dârdâie şi o şterg la vestiar să caute o flanelă mai groasă şi iar nu doriţi să fiţi nevoit să evacuaţi victimele unor indispoziţii.

Iluminatul

Iluminatul, şi el, trebuie perfect reglat şi putând fi oricând potrivit în funcţie de situaţii. Pe scenă, lumina este mai puternică pentru a-l pune în valoare pe orator şi se reduce neapărat la obscuritate când au loc proiecţii. Întunericul complet trebuie evitat pentru că rupe discursul oratorului

şi nu se pot lua notiţe. Imaginaţi-vă cât de dezagreabil este redeschiderea bruscă a luminii, dacă survine brusc şi nu treptat.

Securitatea

Nimeni nu se gândeşte la un incident, la o catastrofă şi totuşi acestea se pot întâmpla. Şi siguranţa constituie domeniul dumneavoastră! Aveţi grijă ca nici un participant, puţin mai tăntălău, poate, să nu rămână închis în local după manifestare.
Acordaţi prioritate sălilor dotate cu structuri de securitate (paznici, patrule etc.)

Păziţi-vă de ideile noi, de iniţiative. Din dorinţa de a fi originali, unii organizatori ar putea fi tentaţi să aleagă locuri noi, periferice, cu alte cuvinte insolite (vapoare, pivniţe, cinematografe vechi). De cele mai multe ori sunt inconfortabile şi vă pot provoca cele mai rele bătăi de cap (locuri sufocante, înăbuşitoare, strâmte, prost luminate, prost aerisite, cu acces dificil). Într-adevăr, o sală de conferinţe clasică nu prea suscită entuziasmul, dar, a fost cel puţin concepută pentru ceea ce căutaţi.

Repetiţia

Foarte rar, repetiţia permite reglarea ultimelor detalii şi Dumnezeu ştie ce se va întâmpla dacă sunt numeroase. Ea vă ajută totuşi să prevedeţi imprevizibilul! Dacă vorbitorul nu este disponibil sau se află prea departe geografic, repetiţia este mai greu de prevăzut. Dar de fiecare dată, când este posibil, mai ales în cazul marilor ceremonii oficiale, manifestarea trebuie să facă obiectul unei repetiţii. Aceasta permite verificarea „desfăşurătorului". Exemplul ar putea să vă facă să zâmbiţi, dar deschiderea jocurilor olimpice a fost pusă la punct până în cele mai mici amănunte! Nici o notă falsă în ziua aceea! Este un lucru de care trebuie să se ţină seamă. Păstrând fireşte proporţiile, ceea ce aţi prevăzut se poate derula cu aceeaşi perfecţie!

Verificarea

Scaune, sală, lumini, documente și mai ales instalațiile tehnice trebuie să fie controlate riguros. Trebuie trecute în revistă pentru a evita ca aparatele audiovizuale să nu vă joace festa. Destrămarea defectuoasă a acțiunilor lasă întotdeauna o amintire detestabilă și paralizează pe toată lumea, atât auditoriul cât și vorbitorii. Veți avea sute de perechi de ochi întrebători și învinuitori de înfruntat! Stăpânirea posibilelor evenimente tehnice vă sporește șansele de succes.

De ce nu ați revedea materialele vizuale și să verificați ordinea diapozitivelor? Acest mic răgaz vă permite să vă răzgândiți, dacă este nevoie să scoateți sau să adăugați un document, de exemplu: Dacă aruncați un ochi pe planul de evacuare a sălii nu înseamnă că se va declanșa neapărat un incendiu. Dar, și aici, asistența va conta pe dumneavoastră dacă apare vreun incident.

Nu este inutil să întocmiți o listă cu numerele de telefon ale persoanelor pe care ați putea avea nevoie să le contactați în ultimul moment. Dacă aveți un telefon portabil, sau dacă aveți acces la un telefon în orice moment, puteți păstra legătura cu exteriorul, în culise, dacă va fi nevoie. Un curier, o secretară sau un colaborator disponibil în ziua „Z" s-ar putea repezi la sediul central pentru a aduce un document uitat.

Dispozitivul de primire

Este o chestiune de absolută importanță ca oaspeții să fie întâmpinați la locul unde se organizează manifestarea, să fie salutați și conduși la locurile lor sau, cel puțin să fie îndrumați, pentru a simți că cineva are grijă de ei. Dacă personalul destinat acestui scop (însoțitor), nu constituie pilonii manifestării el poate în mare măsură să contribuie la reușita ei. Acest personal format în general din tineret trebuie să sosească la fața locului înaintea tuturor și să plece, mai adesea, ultimul.

O manifestare fără personal însoțitor, chiar dacă este bine gândită și perfect realizată, nu va produce același efect. Adeseori constatăm că în public se află în majoritate bărbați. O prezență feminină destinde atmosfera și creează o imagine de ansamblu mai puțin strictă. Fără a mai vorbi de un mesaj care trebuie transmis discret sau de o indispoziție care poate interveni în orice moment, o persoană de sex feminin are un rol valoros la oferirea dosarelor manifestării. Spre exemplu, dacă este vorba de o conferință-dezbatere ea facilitează circulația microfoanelor când participanții își exprimă dorința să intervină.

■ V-ați gândit la toate?

Anunțarea manifestării următoare, Ecusoane, Personal de însoțire și pază, Bufet, Cadou pentru conferențiar (cine îl dă?), Cadouri pentru clienți, Pușculiță (dacă se strâng bani), Călăreți (plăcuțe verticale cu numele vorbitorilor), Scaune pliante suplimentare Încălzire (sistem de reglare), Ghidul manifestării, Prezența, C.V.-ul conferențiarului, Decorațiuni florale, Diapozitive. Dispozitiv de votare, Documente la dispoziția participanților, Documente oferite oaspeților, Apă pentru conferențiar, Iluminat (circuite electrice) Sistem de înregistrare, Estradă, Înregistrare audio, Fetru pentru tribună, Proiector pentru diapozitive, Asigurarea tratației (ora sosirii produselor), Personalul feminin pentru întâmpinare (hotesse), Ieșirile de urgență,	Lista invitaților (răspunsuri), Lista cu numerele utile de telefon, Lista oficialilor(trombinoscop), Tribuna, Marker pentru scheme pe tablă (paper-board), Laptopuri, Microfoane fixe și mobile, Mijloc de acces pentru conferențiar, Materiale în expoziție sau pentru vânzare, Paperboard (tablă cu sul de hârtie pe care se fac scheme), Paravane, Parcare, Întrebări (cine o pune pe prima?), Fotograf, Locuri rezervate, Pontaj, Pompieri, Ținuta personalului, Proiector pentru diapozitive, Folie transparentă, Rezervarea locurilor, Sala, Condiții de securitate, Statistica răspunsurilor, Masă rotundă (pentru dezbateri), Măsuțe auxiliare, Telefoane, Vestiar (umerașe, tichete), Videoproiector, Videotransmisie.

Capitolul II

„Oamenii sunt ca iepurii, îi iei de urechi".
MIRABEAU

Fiecărui public, formula sa

Manifestarea dumneavoastră trebuie mai întâi să fie concepută în funcție de publicul căreia îi este adresată.

Ce manifestare și pentru care public?

Fiecare gen de reuniune are modalitățile ei proprii de realizare.

1) ***Conferința***: aveți un public și căutați un conferențiar sau invers, aveți un conferențiar și-i căutați publicul adecvat. Cum să procedați? Publicul poate fi intern sau extern. Oratorul poate proveni de la societatea respectivă sau din afară.

2) ***Conferința de presă***: este o conferință care se adresează unui public special: jurnaliștii.

3) ***Vizita-conferință***: ocupă un loc aparte. În această situație este vorba de vizita unui public destul de privilegiat într-un loc, căruia să i se comenteze vizitarea acestui loc.

4) ***Dezbaterea în timpul unei mese***: un mic dejun, un prânz sau o cină dau posibilitatea reunirii unui public omogen și mai restrâns. Restul zilei nu este prea afectat și se transmite un mesaj într-o atmosferă de bună dispoziție.

5) ***Colocviul*** *(seminar, simpozion)*: această formulă are avantajul de a aduna un număr mai mare de persoane și mai mulți vorbitori pe o durată mai lungă, (de una, două zile).

6) Putem asemăna cu formula anterioară ***convenția*** sau reuniunea de informare a colaboratorilor de același nivel, care este versiunea internă a colocviului.

7) ***Adunarea generală.*** Pentru acționari sunt două tipuri de manifestări: ședința de informare, care se aseamănă cu schema conferinței și adunarea cu caracter obligatoriu dar susceptibilă de a căpăta forme diferite.

Caracteristicile fiecărei manifestări

	Vorbitor	Durata medie	Public	Tratație
Conferință	Conferențiar - extern - intern	1 h 30'	Intern Extern	Cocktail (posibil)
Conferință de presă	Președinte «Dircom» Specialiști	1 oră	Jurnaliști Analiști	Mic dejun Cocktail (posibil)
Vizită-conferință	Conferențiar specializat	1 oră	VIP	Preferabil cocktail
Masă/ dezbatere	Conferențiar extern	2 ore	Membrii unei asociații Profesioniști	Mic dejun, Dejun și/sau dineu
Colocviu	Vorbitori externi	1/2 zi • 2 zile	Profesioniști	Dejun sau dineu
Convenție	Președinte Directori	1-2 zile	«Corporații» (grupuri profesionale)	Masă de închidere
Adunare generală	Președinte	2-3 ore	Acționari	Cocktail

■ Conferința: pentru categorii diferite de public

Am văzut că o conferință se poate adresa atât unui public intern, de exemplu angajații sau cadrele proprii, informaticieni, vânzători, cât și unui public extern, clienți acționari. În toate cazurile, obiectivul este de a se făuri și menține niște legături.

Cadrul instituțional

O conferință poate fi un eveniment unic în viața unei societăți, fără precedente și fără o continuare bine determinată.

Este preferabil ca ea să se înscrie într-un cadru în care anumite elemente sunt fixe și altele mobile. Acest cadru poate fi cel al periodicității. De exemplu, o conferință pe lună sau una pe trimestru. Același loc, aceleași ore, același tip de invitații, contribuie la crearea unui anumit ritual fără a se închide într-o formulă rigidă.

Este de asemenea posibil să se conceapă de la început un ciclu în care manifestările să fie anunțate, cu datele, locurile, temele și vorbitorii respectivi pentru întreg anul, dar trebuie să fiți sigur că puteți realiza un asemenea program. Dacă puteți este evident preferabil să se opereze cu o informație grupată.

Alegerea vorbitorului

Fie că recurgeți la un vorbitor intern sau extern, problema este aceeași: trebuie să vă asigurați că este capabil să prezinte interes pentru auditoriu, cu alte cuvinte că interlocutorul este în același timp comunicativ și competent. Și nu este o treabă ușoară.

Competența

Alegerea trebuie să fie de necontestat, indiscutabilă și foarte judicioasă. În această privință, vi se cere cea mai mare intuiție, cea mai mare abilitate. Dar există un risc.

Vreți să spuneți că un public exigent îi așteaptă, ca să spunem așa, pe oratorii slabi la cotitură! Nu rareori se întâmplă ca unele persoane, foarte competente, să știe tot atât, dacă nu și mai mult, ca vorbitorul însuși. Aceasta se întâmplă frecvent cu noii pensionari. Pot surveni întrebări capcană cu scopul de a-l destabiliza pe invitatul dumneavoastră și pentru a-i dezvălui, în public, limitele! Unii clienți, unii experți sau câțiva acționari vigilenți și, de altfel, fără alte preocupări, pândesc uneori cu plăcere răutăcioasă cea mai mică imprecizie sau greșeală, cu pușca în mână! Un adevărat război se poate încinge!
Într-o primă etapă, rețineți o listă de subiecte și de persoane. În general, vă gândiți mai întâi la un orator și după aceea se discută cu el subiectul pe care îl va prezenta. Dar, când tema este de actualitate, nu ezitați să vă lăsați ghidat de un subiect. Apoi, căutați numele celui care ar putea să-l dezvolte și în același timp să-l accepte.

Este de la sine înțeles că există un risc să te adresezi cuiva complet necunoscut oricât ar fi de strălucit. Dacă solicitați un orator pe care toată lumea îl cunoaște, veți avea un auditoriu mai important, mai ales dacă a apărut și la televiziune. Chiar dacă asta nu-i garantează și talentul, notorietatea asigură, în schimb, o anumită afluență. Totul depinde de tema aleasă și de obiectivul vizat. Se poate alege și o temă dificilă pentru un public restrâns.

Capacitatea de a vorbi despre un subiect

În funcție de ținta vizată și de subiectul ales trebuie să puneți mâna pe o societate, un star sau un expert. Pe o persoană care să le întrunească pe toate trei dacă este posibil. Și, pentru asta, este mai indicat să nu acționați singur. Este mai oportun și mai rezonabil să recurgeți și la ajutorul altor persoane, să primiți sfaturi și să vă informați pe lângă oameni competenți.

Nu este o condiție sine qua non, să apelați la un vorbitor care publică (articole în reviste de specialitate, cărți, face emisiuni la televizor sau la radio) dar vă bazați pe notorietatea sa pentru manifestarea pe care o pregătiți. Scrierile sale vor da o greutate și mai mare expunerii sale. Vă puteți orienta și selecționa un vorbitor dintre jurnaliști (presa scrisă, radio, televiziune), economiști, universitari, scriitori și oameni de știință. Trebuie să vă mobilizați toate sursele de inspirație. Să nu omiteți nimic! Televiziunea, radioul, și cataloagele de cărți pot constitui adevărate mine de aur.

Dar nimic nu înlocuiește informarea „secret". Pentru a evita un insucces, vă puteți interesa în anturajul persoanei vizate, la cei care au avut ocazia să-l asculte, pentru a obține o opinie precisă despre talentele sale de orator.

Cel interesat nu poate fi deopotrivă judecător și parte. Să știți totuși „cunoștință" nu rimează neapărat cu „ușurință (dezinvoltură)"! Aveți grijă să nu vă atașați de o personalitate strălucită care nu vorbește aproape deloc în public. Dacă conferențiază rar, există cu siguranță un motiv. Gândindu-vă la un efect de „exclusivitate", riscați să-l forțați și să vă îndreptați cu toate pânzele sus spre catastrofă. Unii intelectuali remarcabili au oroare de acest gen de succes.

Dacă persoana solicitată se simte constrânsă să accepte, vă poate rezerva surprize neplăcute, anume să-și citească textul și apoi să rămână agățat acolo în aer timp de două ore. Un orator „prost" este absorbit de hârtiile sale. Un bun orator știe, în schimb, să captiveze publicul! În asta constă diferența.

Pe acest traseu de luptător pe care îl reprezintă căutarea unui conferențiar, veți cunoaște inevitabil și personaje opuse. Va trebui desigur să respingeți personajele „dubioase". E înțelept să vă păziți de personajele care își propun serviciile și vă asigură că pot ține conferințe în orice domeniu. După cum spune proverbul, ele propun și dumneavoastră dispuneți. Cu alte cuvinte, nu trebuie să le dați curs! Când cineva se pune el însuși în evidență sau iese în față nu prevestește, cel mai adesea, nimic bun!

Aveți grjă să nu confundați noțiunile „erudiție“ și „celebritate“ cu altceva. Jucați rolul unor impresari și căutați oratori care „se ridică“. Încă necunoscuți marelui public, dar deja introduși în mediile interesate, acești oameni au multe de spus. Spre deosebire de unii „vechi rutinați“ ai conferințelor, aceștia „nu servesc din nou“ aceeași conferință mai multe dăți la rând. Discursului mai puțin monoton și mai motivat, trebuie să-i mai adăugăm un atu: o notă mai rezonabilă. Cel ce „servește din nou același gen de comunicare“ se distinge de cel care „a trudit“ subiectul și este gata să răspundă unor întrebări diverse și să iasă din subiect dacă este cazul.

Uneori puteți să preîntâmpinați o serie de surprize. Un discurs alert, jovial, punctat de mici digresiuni și analogii pertinente, vă fascinează. Aruncând o privire rapidă pe motivele oratorului, veți descoperi secretul. Aveți de-a face cu un profesionist care a calculat totul! Totul este pus la punct anticipat și funcționează ca pe roate.

Mai rămâne o categorie în competiție! „Cei ce nu sunt încă pregătiți“. Trebuie priviți cu înțelegere. Aceste persoane ar putea desigur să se descurce cu brio, dar preferă să vă refuze oferta. Ele consideră că nu stăpânesc perfect subiectul. O reacție prudentă și plină de modestie! Dacă ar fi să împărtășim înțelepciunea populară nu trebuie să împărtășim decât o zecime din ceea ce știm, înainte de a te expune întrebărilor unei audiențe. Asemenea ezitări nu au nimic de a face cu capriciile unei vedete! Acești oameni vor sugera pur și simplu să stabiliți o întâlnire cu ei când vor putea să vă onoreze, cu toată onestitatea, invitația.

Prospectare

Chiar în rândurile clientelei societății proprii! În fișierele dumneavoastră de clienți pot figura și o serie de personalități. De ce să vă lipsiți de această situație privilegiată? Anturajul președintelui – care aparține cu siguranță „rasei“ celor ce comunică – poate fi cercetat în mod amănunțit. Veți găsi întotdeauna ceva. Celor solicitați din această categorie care au relații mai apropiate cu societatea, le va fi

greu să vă refuze dacă îi rugați să vorbească la o manifestare. Este o practică curentă. Cuvântul cheie: nu trebuie neglijată nici o întâlnire, nici o relație potențială. Fie că sunt de natură personală, amicală sau familială, relațiile pe care le puteți stabili sunt prețioase. Ele vor fi în măsură să vă ajute în căutările dumneavoastră. Mulți oameni cunosc multă lume. Nici nu vă închipuiți cât de multă!

Comunicând, vorbind despre dorința dumneavoastră de a organiza o manifestare, destăinuindu-vă ideea cât mai multor oameni veți reuși, să avansați mai bine și mai repede în realizarea proiectului la care lucrați. Dar paradoxal, aveți datoria și interesul să vă mișcați pionii foarte lent, pentru a vă lăsa o marjă de manevră până în ultimul moment. Diplomația și răbdarea vă vor ajuta foarte mult.

Validarea

După ce ați făcut alegerea, verificați perioadele disponibile și rezervați cel puțin două date. Acestea vor trebui reținute pe agenda tuturor persoanelor implicate. Procedați la fel și cu închirierea sălii. Nu vă mai rămâne decât să-i abordați pe conferențiar.

Dacă este din societate, trebuie să-l faceți să înțeleagă că a fost ales, îi obțineți acordul și apoi fixați cu el toate detaliile.

Domeniul este mai puțin simplu dacă persoana este din afara întreprinderii dumneavoastră. În acest caz, e indicat să elaborați o strategie. Se pun mai multe probleme. Este bine să-l abordați dumneavoastră? Sau trebuie să încredințați această sarcină și acest privilegiu altcuiva? Demersul poate scăpa de orice erarhie. Sondându-l prin intermediul unui apropiat, acesta poate debloca o situație care ar risca să se împotmolească, evitând să vă angajați pe un teren puțin favorabil. Nu există o regulă care să fie respectată cu excepția aceleia că este întotdeauna nimerit să acordați prioritate realizării unor relații apropiate, de la om la om. Cum să intrați în contact? Să-i dați telefon? Să-i trimiteți un curier? Să-i scrieți o scrisoare (vedeți în continuare un

exemplu de scrisoare – propunere)? Oricare ar fi modalitatea acestei luări de contact, nu se pune problema să abordați, dintr-o dată chestiunea onorariului.
Să puneți mâna pe telefon și să-i spuneți: „Ne-am gândit la dumneavoastră" nu este o formulă magică, dar pe aproape! Vă amintește de ceva formula „Corbul și vulpea"? O modalitate și mai rapidă să-l întâlniți la sfârșitul unei conferințe, al unui colocviu sau al unui salon și să conveniți cu el în principiu în privința manifestării dumneavoastră.

Vorbitorul vă va accepta mai ușor propunerea dacă data conferinței sale este mai îndepărtată. Aveți răbdare o săptămână înainte de a vorbi din nou la telefon cu cel căruia i-ați scris și care încă nu v-a dat un răspuns! Dacă a omis să vă dea un răspuns, nu este un semn rău. Se va simți puțin în culpă că n-a făcut-o, fără a putea să vă enunțe motive plauzibile. Profitați de situație!

Confirmarea

De îndată ce conferențiarul și-a dat acordul, trebuie să renunțați la toate celelalte opțiuni. Confirmați datele și locurile rezervate. Dacă faceți parte din categoria organizatorilor prevăzători, să nu anulați toate datele rezervate. Uneori există interesul de a păstra deschisă o a doua posibilitate în cazul în care... Această flexibilitate abilă cu privire la timpul fiecăruia este foarte apreciată dacă ziua „Z" ar fi schimbată!

Pare acum evident și simplu că trebuie preveniți toți actorii manifestării. Pe vorbitori, pe oficiali și pe toate personalitățile societății până la persoana care se ocupă de regia materialelor audiovizuale. Se impune o listă minuțioasă de verificare pe care să se poată bifa! N-ați uitat pe nimeni ? Zăpăcit de atâtea lucruri de care trebuie să se ocupe și să alerge după unul și altul, se poate întâmpla ca organizatorul să nu se gândească să-și verifice propria agendă ca nu cumva în ziua respectivă să se afle cu familia în vacanța de ski a copiilor!

Găsirea unui prezentator pentru conferențiar

După ce toată lumea se află în blocurile de start, trebuie să vă îngrijiți de prezentarea oratorului. Este necesar ca el să fie introdus pe lângă public. Cine va lua asupra sa o asemenea misiune? Este de neconceput ca vorbitorul să se prezinte singur! Dar, organizatorul care ia asupra sa această misiune, nu este prezentat! Pentru a ieși din acest cerc vicios se poate proceda la prezentare încrucișată, întrucâtva așa cum fac jurnaliștii în cursul unor dezbateri televizate.
Cel mai bine este să fie desemnată o personalitate care să rostească o mică alocuțiune, pe care veți avea grijă să i-o pregătiți.

Exemplu de scrisoare de propunere

Domnule (președinte, academician etc.)

Îmi permit să vă adresez întrebarea dacă ați putea să țineți o conferință/ să prezentați o expunere în fața clienților noștri pe tema (precizați clar și precis enunțul subiectului) pe care o abordați în lucrările dumneavoastră cât și în intervențiile publice.

Este o temă de actualitate care interesează (menționați aici categoria sau categoriile de clienți interesați și rațiunile care îi motivează).

Dacă cumva lucrați acum la alt subiect, despre care ați dori să vorbiți, am putea discuta cu plăcere pe această temă.

Am fi oricum foarte onorați dacă veți avea posibilitatea să veniți în mijlocul nostru. Precedenții noștri vorbitori au fost... (menționați vorbitorii anteriori cei mai cunoscuți).

Conferința pe care o avem în vedere ar putea avea loc la una din datele următoare, cum preferați (precizați zilele și orele. Nu lăsați niciodată opțiuni „deschise").

Aceste orare vă permit dacă doriți să veniți cu trenul, să vă reîntoarceți la... (comunicați orarul trenurilor, avionului etc.).

În așteptarea răspunsului dumneavoastră, pe care îl sperăm pozitiv, vă rugăm să primiți, Domnule (președinte, academician etc.) expresia întregii noastre considerații.

Semnătură și funcție

Alegerea subiectelor

Subiectul poate fi ales în funcție de orator, sau invers. Cu toate acestea căutarea subiectelor trebuie să constituie o preocupare permanentă. Unele sunt impuse de actualitate, altele de problemele profesiei, sau plutesc „în aer". Ideea este de a le aborda înaintea altora și înainte de a deveni prea comune.

Unele subiecte sunt periculoase, prea politice, prea încărcate de polemică. Altele nu prezintă decât un interes aparent. Subiecte cu privire la strategia internațională lasă indiferentă multă lume mai ales când există aspecte interne sensibile.

În general, dacă vrem ca oamenii să se deranjeze, trebuie un subiect care are o legătură directă cu preocupările lor. De exemplu, este întru totul indicat să aduceți în întreprindere un sociolog la modă sau un psiholog reputat. Ei vor ști să vorbească despre problemele personalului dintr-un unghi neobișnuit sau pasionant.

Trebuie desfășurată în acest sens o muncă atentă pentru a cunoaște nu ce-l interesează pe organizator sau pe conducătorii societății, ci ceea ce interesează în primul rând publicul invitat. Nici anchetele sau investigațiile oficiale și nici cutiuța cu idei nu vă vor fi de mare ajutor, ci mult mai mult conversațiile cu unele persoane cât mai reprezentative din rândul celor care obișnuiesc să vină la manifestările pe care le organizați.

Logistica conferinței

Cheltuielile pentru conferențiar n-ar trebui să vă greveze bugetul. O dată nu înseamnă o obișnuință! În mod curios, deși se află în centrul evenimentului, conferențiarul nu reprezintă în cadrul coloanei dumneavoastră de „cheltuieli" o sumă colosală. Din contră, plata prestației sale variază foarte mult, deseori fiind zero.

Remiterea unui cec poate fi înocuită cu un cadou. Înmânat în public în străinătate, în Grupul celor șase, un asemenea procedeu este mai puțin obișnuit. Dar, un cadou amical și bine ales – cel mai adesea cu complicitatea secretarei sale – îl va mișca pe orator și va fi o mărturie a recunoștinței dumneavoastră și a gratitudinii publicului.

Aceasta nu înseamnă că nu trebuie să vă îngrijiți și de cheltuielile sale aferente pentru achitarea tuturor facturilor în liniște (tren, taxi, avion, mese, cazare la hotel). După ce rezolvați aceste aspecte, nimic nu vă impiedică să-i propuneți vedetei dumneavoastră de o zi o masă după conferință, dacă nu se oferă un cocktail. O masă plăcută într-un cerc restrâns desigur că nu-i va displace!

Dacă în Franța prestația unui conferențiar este rar o chestiune de bani, nu se poate spune același lucru despre țările anglo-saxone! Unele societăți de conferințe englezești propun întreprinderilor străine personalități de marcă din lumea politică. În acest mod oamenii de stat sunt întru totul dispuși să răspundă invitațiilor! Vedetele de cinema sau de show-business, posedă impresari proprii și practică tarife uluitoare. Franța intră și ea treptat în acest sistem.

Sala

Alegerea sălii de conferință depinde de numărul de persoane pe care sperați să le strângeți. Există desigur o mare varietate de săli, cu o capacitate între 50 și 500 de locuri. Dar, înainte de a umple o sală de cinci sute de locuri, trebuie trimise o mulțime de invitații. Nimic nu vă împiedică să rezervați o sală imensă dacă vă așteptați la mai mult de două mii de participanți!

Succesul va fi apreciat, înainte de toate, în funcție de afluență. Aici se aplică raportul participanți/spațiu. Același număr de invitați poate da manifestării un aspect de reușită sau eșec. O sală plină este întotdeauna sinonimă cu un triumf. Este mai bine totuși să strângeți șaizeci de persoane într-un spațiu destinat pentru cincizeci, decât o sută

într-o sală de două sute de persoane! Prudența și bunul simț al organizatorilor cer ca ei să prevadă acțiunea în funcție de sala disponibilă și nu invers!

Invitația

Lucrul cel mai complicat este redactarea textului invitației sau afișul. Dacă persoana invitată este mai mult sau mai puțin celebră, veți avea nevoie de mai mult sau mai puțin timp pentru a preciza numele ei, titlurile, funcția, precum și alte elemente (membru în comisia... etc.). Să atrageți atenția și să dați cât mai multe informații, iată cele două preocupări majore.

Dacă invitați un scriitor, menționați corect scrierile sale, etapele carierei sale și editorii care l-au publicat. Un om de știință, un politician vă vor da aproape aceleași griji.

Punerea la punct a suporturilor

Dacă supraveghează buna desfășurare a unei conferințe publice, organizatorul trebuie să aibă grijă de prezentarea tuturor suporturilor. Tipografului i se dă o machetă de afiș. Dar, fiți atent, alcătuirea afișelor de către intermediari benevoli - incerți cel mai adesea - vă poate expune la dezamăgire. Vor fi prost făcute sau, și mai rău, nefăcute în nici un fel! Este prudent să vă asigurați că a fost făcut un colaj la timpul fixat, de persoane de încredere, deci remunerate! Aceste afișe trebuie să cuprindă, cu prioritate zidurile siturilor susceptibile de a fi frecventate de publicul vizat și, bineînțeles, locul unde se va ține manifestația. Este recomandabil să difuzați afișe sau pliante când este cazul, fie la comercianți sau chiar în întreprindere. Hărțuirea călătorilor la ieșirea din metrou se poate dovedi eficientă, dar reduce nivelul manifestării dumneavoastră!

Rezervarea unor locuri

Este bine să marcați drept rezervate unele locuri în sală. Dar nu trebuie prea multe! Nu vor veni toți oficialii invitați. Fără a fi nominalizate, aceste locuri trebuie reținute în primele rânduri care – n-ați remarcat și dumneavoastră? – nu tentează de obicei pe mulți. Timiditate sau

pudoare? În schimb personalitățile oficiale au obiceiul să fie solicitați și deci să fie așteptați ca niște Mesia. Nu-i dezamăgiți!

Indicarea numelor

Cine este cine? Călăreții, aceste cartoane suport purtătoare de nume, pot ajuta la rezolvarea enigmei. Dacă vorbitorii sunt plasați „în broșă" după pupitre, călărețul permite identificarea dintr-o privire a oratorului și să se identifice cărei societăți aparține. Numele trebuie să fie scrise cu caractere mari și groase pentru a fi văzute de public. Un călăreț cu două fețe (cu numele pe o parte și pe alta) nu ține de obsesie ci de o perfecțiune care vă onorează. Dacă trebuie să ia cuvântul mai mulți vorbitori, vor aprecia că pot vedea identitatea vecinului lor.

■ Conferința de presă: pentru ziariști

Când este vorba de un eveniment important, conferința de presă ocupă un loc prioritar. Trebuie însă ca miza să justifice organizarea unei conferințe de presă, altfel este suficientă și publicarea unui comunicat de presă. Sunt posibile și alte opțiuni: o reuniune mai confidențială cu conducătorii societății și câțiva jurnaliști, o călătorie de informare, o manifestare oficială la care este invitată presa. O asemenea decizie evidențiază un moment important în viața societății. Pot fi reținute mai multe formule.

Alegerea orei

Micul dejun de presă

Deseori apreciat de jurnaliști și de „matinali" el convine celor mai grăbiți, care demarează astfel ziua de lucru fără a fi pierdut prea mult timp. Ideal este ca un mic dejun de acest gen să înceapă între 8 și 8,30.

Rețineți că, pentru un mic dejun, cu cât invitați oamenii mai devreme, cu atât sunt mai punctuali. Dacă vă gândiți să vă strângeți enoriașii la 9,30, veți avea surpriza să nu

vină prea multă lume înainte de 10,00! Obligaţia de a veni devreme implică o anumită mobilizare şi o garanţie de seriozitate. Gândiţi-vă să menţionaţi o oră când se va sfârşi acţiunea şi să fie respectată.
In privinţa costului, micul dejun este imbatabil! Este un avantaj care nu trebuie neglijat.

El are totuşi unele inconveniente de ordin practic. Comesenii au rar suficient loc pentru a-şi servi cafeaua şi mânca cornuleţul şi să pună blocnotesul pe care încearcă, cu succes sau fără, să ia notiţe. Dacă în program sunt prevăzute şi proiecţii, nu este întotdeauna prea lesne să găseşti personal care să servească pe bâjbâite şi în semiobscuritate. Este dificil, pentru a nu spune imposibil, de a se deplasa în astfel de condiţii fără ca auditoriul să fie deranjat.

Dejunul de presă

Întotdeauna foarte apreciat, este mai costisitor pentru societatea gazdă şi reclamă o mai mare disponibilitate a participanţilor. Epoca în care trăim nu se remarcă prin risipă! Jurnaliştii îşi permit din ce în ce mai puţin să stea îndelung la masă. Desigur, un asemenea dejun este mai relaxat dar rezultatele ce se obţin în cursul acestei întâlniri nu necesită întotdeauna o asemenea masă.

Conferinţa de presă urmată de cocktail

Într-adevăr, această formulă permite evitarea unui asemenea gen de constrângeri. Mai puţin costisitor, mai expeditiv, oferind o atmosferă de bună dispoziţie între participanţi, cocktailul răspunde exigenţelor celor mai mulţi.
Pentru orice are legătură cu servirea unor aperitive şi băuturi, trebuie procedat cu grijă la alegerea locului. Trebuie selecţionat un loc accesibil pentru toată lumea, de preferinţă pe teritoriul societăţii sau în imediata ei apropiere.

A se adapta ziariştilor

Ziua

Cât despre ziua în care urmează să aibă loc acţiunea, ea trebuie aleasă cu cea mai mare prudenţă (să se evite vinerea şi lunea, vacanţele şcolare). Fixarea orarului se face atunci mai uşor. Este suficient să vă opriţi la o formulă potrivită bugetului pe care îl aveţi, cu publicul şi amploarea pe care doriţi s-o daţi evenimentului.
Interesaţi-vă totuşi asupra datelor la care se închid ediţiile ziarelor pe care doriţi să le implicaţi. Unele refuzuri nu sunt dovada dezinteresului unui redactor, dar pot, pur şi simplu să fie rezultatul faptului că acesta este ocupat profesional! Conferinţa de presă este de altfel manifestarea ideală pentru invitarea corespondenţilor ziarelor, ai agenţilor de presă, ai televiziunii, radioului, ai presei locale, ai presei de specialitate. Unele ziare au o rubrică „calendar", profitaţi!

Invitaţia

Invitaţia trebuie să fie făcută oral sau în scris? Se va acorda prioritate unei scrisori care, pe lângă intenţia propriu-zisă, va menţiona câteva date precise despre manifestare, punând în evidenţă scopul şi importanţa ei. Dacă se trimite un fax, trebuie neapărat urmat de originalul scrisorii.

Într-o a doua fază se poate da un telefon pentru a reaminti, convinge, confirma şi a puncta elementele care vă interesează. Este un contact în doi timpi. Atenţie, această revenire telefonică nu trebuie confundată cu o discuţie mondenă. Ea completează primul demers, trimiterea invitaţiei), şi nu trebuie neglijată şi cu atât mai puţin suprimată.

Indicatoarele

Nimic bun nu se va putea face fără o semnalare clară. Trebuie ca participanţii să se orienteze uşor şi să ajungă la timp. Ţineţi seama de faptul că lumea jurnalistică nu este foarte mare. Toată lumea se cunoaşte şi locurile de conferinţe sunt cam aceleaşi. Jurnalistul a căpătat obiceiul de a veni să se prezinte ataşatului de presă, de a lua dosarul şi de a se duce să se aşeze în sală.

Expozeul

Expozeul prezentat de o persoană cu responsabilitate în întreprindere, nu trebuie să depăşească 15-20 de minute.

În unele situații conducătorul societății poate avea pe lângă el câțiva colaboratori care să detalieze aspectele tehnice. Un specialist poate fi mai în măsură să răspundă întrebărilor mai precise și mai tehnice. Expunerea, pregătită cu competență, se poate articula în jurul schemelor și ilustrațiilor, care vor fi reluate apoi în cursul dezbaterii. Nu trebuie ca totul să fie divulgat, pentru a lăsa materialul necesar discuției ce va urma.

Uneori, din motive de prestigiu (o publicație deosebită care trimite rar un jurnalist) sau de dată/oră (un cotidian, o emisiune de radio sau un jurnal televizat) se pot organiza interviuri speciale înainte de conferința de presă. Durata acestui interviu oscilează între 10 și 30 de minute și poate face obiectul unei întâlniri separate. Dacă interviul are loc înainte, acesta implică respectarea embargoului asupra informației. Destul de des, interviul are loc imediat după conferință.

A ști cine va veni

Dacă nu cunoașteți structura redacției, fiți precaut și distribuiți cât mai multe invitații, cu alte cuvinte, nu invitați numai pe redactorul-șef sau pe șeful de rubrică. Invitațiile se strâng grămadă pe birourile lor și nimic nu vă garantează că se vor deranja să participe. Un șef de serviciu va trimite un redactor pentru a relata despre eveniment, va da invitația sau dosarul manifestării unui confrate interesat, dar căruia nimeni nu s-a gândit să-i ceară câteva rânduri? Cum nu sunteți ghicitor, trimiteți mai multe invitații la niveluri diferite. Dacă vreți ca vorbitor un scriitor sau un om de știință, ecourile sau articolul vor figura la rubrica „Cărți“ sau la pagina de „Actualități“? Încercați să aflați.

A alege titlurile

Pentru a nu rata lovitura pe care vreți să o dați, trebuie, în primul rând să cunoașteți bine publicațiile, să distingeți presa locală de cea națională și de specialitate. Dacă vreți să vă asigurați ecouri mediatice trebuie să reperați sectorul mass-media pe care doriți să-l interesați și să vă

îngrijiți îndeosebi de periodicitatea și, implicit, termenele la care se închid edițiile. O publicitate bună și un cotidian nu funcționează în același ritm. Începătorii nu-și pot imagina că un săptămânal solicită un termen de trei săptămâni pentru a-și alege subiectele.

A insista pe lângă ziariști

Nu este suficient ca ziariștii să fie preveniți și invitați! Bineînțeles că trebuie să li se alcătuiască un dosar complet cu materialele manifestării. Dar adevărata dumneavoastră misiune constă în a le reaminti de mai multe ori de acțiune, pentru a fi siguri că nu au rătăcit plicul sau că l-au uitat și să vă confirme că vor veni cu siguranță. Ziariștii sunt foarte solicitați să participe la conferințe de presă, proiecții, interviuri sau prezentări care se desfășoară în același moment. Pentru a „obține“ un jurnalist, nu ezitați să-l urmăriți îndeaproape, să-l persecutați, dacă este nevoie! El va aprecia stăruința dumneavoastră, chiar dacă poate se va mira. Acceptând să jucați rolul câinelui ciobănesc, veți obține ca și el să scrie despre eveniment în coloanele publicației sale!

Ziarele interne

Atenție, presa nu este numai ea unicul mijloc de comunicare. Comunicarea internă are și ea rolul ei de jucat! În general există jurnal al întreprinderii, al societății. Dacă nu există așa ceva, atunci cu siguranță că există o publicație profesională. Iată deci două suporturi suplimentare la care nu ne gândim de obicei! Când aveți o manifestare cu un conferențiar, credeți desigur că este interesat tot segmentul profesional respectiv. De aceea aveți o ocazie strălucită de a vă poziționa în interiorul acestei clase profesionale.

Dosarele

Nu vă recomandăm să trimiteți dosarele manifestării împreună cu invitația. Persoana este astfel mai încântată, mai mult sau mai puțin conștient să nu (mai) vină! Vă sugerăm ca dosarele să nu fie niciodată înmânate înainte

de conferință. Aceasta ar putea provoca unele plecări inopinate, mai ales la începutul manifestării (v, cap. 4). Când se înmânează dosarele, se bifează persoanele prezente și se pot nota absenții pentru, eventual a le trimite dosarul. Această trimitere are două semnificații: înțelegere din partea dumneavoastră (nu-l lipsiți pe absent de informație) și dorința de publicitate (în definitiv, aveți vești bune de anunțat și vreți să se vorbească în presă despre societatea dumneavoastră, ceea ce este un lucru legitim).

Dar din punct de vedere al curtoaziei este totuși datoria ziariștilor să se scuze că n-au putut participa la conferința pe care ați organizat-o și să ceară documentația de care nu se pot lipsi dacă trebuie să scrie un articol.

Cei care s-au scuzat dinainte au dreptul să primească dosarul după manifestare.

Confidențele

Discuțiile neoficiale din timpul cocktailului, între ziariști și gazde, trebuie bine gândite. Mai mult decât în oricare alt moment reprezentanții societății este necesar să reflecteze bine dinainte la ceea ce vor afirma în legătură cu tema manifestării și să fie foarte grijulii cu confidențele. După expresia consacrată, ele trebuie să rămână *off the record* (neoficiale, în particular). În acest context intră în joc relația de încredere. Perspectiva lansării unei știri senzaționale l-ar putea face oare pe jurnalist să uite acest lucru?

Comunicatul de presă

Acesta este un document oficial. Va avea un titlu care să atragă atenția și va relua în esență informațiile prezentate la conferință. Va pune deci la dispoziție o informație autentică. În sfârșit comunicatul va fi concis (și va da unele detalii tehnice).

Conținutul acestuia trebuie să fie întotdeauna raportat la un context, de exemplu: strategia de dezvoltare a societății pe plan regional, național, internațional, politica de inovații, contextul social etc.

O informație va fi cu atât mai eficientă cu cât este mai scurtă, clară, bine redactată și structurată.
Pentru o conferință de presă, dosarul va cuprinde comunicatul, fișele tehnice, ilustrațiile videoclipurilor și eventual o dischetă.

„Hârtiile"

Faza finală, dar nu cea mai puțin importantă o constituie urmărirea ecourilor în ziare, alte publicații, la radio și televiziune. Ziaristul (reporterul) nu poate întotdeauna să pună mâna pe telefon și să anunțe cuprinsul și lungimea articolului pe care l-a scris sau reportajul pe care l-a făcut.

De cele mai multe ori trebuie să-l urmăriți. În acest sens el poate fi impulsionat „amical" pentru a afla dacă nu are cumva nevoie de informații suplimentare.

Unul din rolurile atașatului de presă este de a urmări publicațile și de a arhiva articolele. Înainte de această operație, el (sau ea) trebuie să verifice la ce dată va apărea relatarea de presă și dacă va fi sau nu însoțită de o fotografie.

Relatarea de presă respectivă depinde de decizia redactorului-șef, dar nu trebuie să-l „hărțuiți" pe jurnalistul în cauză, care s-ar putea arăta exasperat. În plus nu-i face plăcere ca independența să-i fie suspectată. Să nu mergeți atât de departe totuși încât să-i cereți să citiți articolul înainte de publicare! Cu toate acestea interesul pe care îl manifestați pentru munca lui îi dovedește că mai există cineva care își face bine treaba!

■ Vizita-conferință: pentru VIP-uri

VIP-urile au nevoie de manifestări pe măsură. Acestea trebuie să constituie o recunoaștere a statutului lor, dar și ceva original, în plus față de celelalte invitații pe care le primesc în proporție de masă și le refuză zilnic.
Vizita-conferință corespunde unei scheme întrucâtva marginale. Ea presupune invitarea unui public să viziteze o

expoziție, un sit sau un muzeu. Cu această formulă de manifestare ieșim din cadrul societății, al întreprinderii. La fel cum pentru toate manifestările trecute în revistă, este întotdeauna bine să existe o legătură între societate, piața ei, clienții ei, produsele ei și tema care se dezvoltă cu prilejul conferinței. Totuși putem prevedea vizita-conferință într-o serie de cazuri: aniversarea societății, a unei fundații, lansarea unui produs etc.

Ea se poate organiza într-un muzeu pentru o durată relativ scurtă și va fi atunci urmată de un cocktail. Participanții apreciază posibilitatea de a vizita muzeul sau o expoziție temporară; uneori ambele!

O asemenea propunere este destul de bine percepută. În realitate invitați oameni care n-ar fi prea încântați să vină la societate sau la întreprindere. Vizita-conferință îi motivează și mai mult, îi atrage și îi flatează. Ea îi scutește de ore întregi de așteptare pentru a vizita un loc prestigios! Trebuie să subliniem că este mult mai valorificatoare și reprezintă un atu cultural.

Din rațiuni de curtoazie, este preferabil ca invitația să fie făcută pentru două persoane.

Mai multe formule

● Rețineți spațiul muzeului sau al unei expoziții în afara orelor când sunt deschise și plătiți acest privilegiu, precum și factura restaurantului ales care va asigura tratația preconizată.

● Ați patronat o expoziție și această acțiune de mecenat vă dă dreptul la câteva zile rezervate pentru societatea pe care o reprezentați. Societatea benefeciază în acest mod de mai multe avantaje (specificate în înțelegerea realizată) pe care le poate propune acționarilor ei, clientelei etc. Nimeni nu-i va deranja pe invitații dumneavoastră. Vor avea ocazia să fie însoțiți de ghizi care vor prezenta expoziția unor grupuri mici. Pentru a le accentua senzația de libertate, îi puteți convoca la ore diferite; aceasta vă va permite să satisfaceți mai multe persoane și să nu se simtă neglijate, înghesuite sau să se piardă în mulțime. Costurile se contopesc în acest caz cu bugetul ridicat al unui parteneriat.

● Puteți totuși organiza vizita-conferință în timpul orelor în care muzeul este deschis. Mai puțin personalizată și mai puțin prestigioasă, este totuși un cadou atrăgător. Faptul că invitații se amestecă cu vizitatorii nu este neapărat jenant dacă le oferiți serviciile unui ghid și îi însoțiți apoi la un cocktail, fie în locul respectiv, fie la un restaurant din apropiere.

Vizita-conferință este o modalitate puțin costisitoare de a face plăcere. Vă costă numai biletul de intrare, remunerarea ghizilor (unul pentru douăzeci și cinci de persoane). Din practică, a rezultat că este mai bine să realizați cocktailul înaintea vizitării pentru că este aproape imposibil ca invitații să sosească toți în același timp. Cocktailul sau cafeaua de bun venit permit ca oamenii să se relaxeze discutând unii cu alții, înainte de a trece la contemplarea operelor de artă.

Vizita-conferință reclamă o bună organizare și planificare pe termen lung, în funcție de calendarul expozițiilor. Improvizația este exclusă! Pe de altă parte nu trebuie ca personalul societății să fie reprezentat exclusiv de organizator. Persoana care răspunde de clienți în cadrul societății (sau o altă persoană egală ca importanță) este nevoie să fie prezentă pentru a întâmpina invitații. Este o ocazie utilă pentru a face cunoștință cu ei. Dacă el îi cunoaște numai din fișe, trebuie să se folosească de acest prilej pentru a discuta cu ei. Necesitatea de a se face prezentările de rigoare este ușor de înțeles: pentru ca această lume mică să se poată descoperi!

Un prilej pentru întâlniri

Această luare de contact permite întreținerea și consolidarea relațiilor. Trebuie să încercați să reuniți următorul tur de forță: să vă ocupați de fiecare, dar să nu lăsați pe nimeni să se plictisească într-un colț! Se întâmplă deseori ca invitații să încerce senzația dezagreabilă că sunt negli-

jați! O situație clasică, însă tot atât de rușinoasă și plină de consecințe! Dacă participanții au catadicsit să se deplaseze, o fac pentru că se așteaptă să fie recunoscuți și luați în considerare. Este mai bine să evitați să-i dezamăgiți. Altfel îi pierdeți.

Dacă, la fel și în cazul altor manifestări, vizita-conferință se pretează la organizarea unor cicluri, se poate avea în vedere și invitarea, de fiecare dată, a unui alt segment de public. În acest mod, pot fi atrase diverse segmente de clienți, fără să vă lansați în acțiuni gigant, mult mai greu de gestionat. Combinațiile sunt multiple!

Care legitimitate?

Ca să fie și mai bine este indicat ca manifestarea să fie legată de un act de mecenat al societății. De exemplu, dacă societatea restaurează niște tablouri sau se interesează de pictură într-un mod sau altul este întru totul justificat să-și invite clienții pentru a admira niște opere de valoare. În același mod, o acțiune de mecenat în domeniul muzicii permite trimiterea de bilete la concerte! Dacă societatea dumneavoastră cofinanțează producția unor lungi metraje, invitațiile adresate clienților la avanpremieră nu vor surprinde pe nimeni!

Atenție, nu trebuie totuși create prea multe obișnuințe. Dacă intrați într-un sistem de trimiteri regulate de cadouri, invitații etc., vă veți expune, mai devreme sau mai târziu la reclamații când veți înceta s-o mai faceți dintr-un motiv sau altul! Sunt preferabile invitații la evenimente punctuale, adică cu titlu excepțional, unui public variat.

■ Masa-dezbatere pentru profesioniști

Trei posibilități: micul dejun, prânzul, dineul.

Micul dejun

Micul dejun convine unui mic număr de persoane invitate să asiste la prezentare. Am văzut cazul micului dejun de presă. Cadrul este cel al societății sau al unui hotel. Expozeul trebuie concentrat asupra esențialului, la fel și videoclipurile și să se rezerve puțin timp și pentru întrebări.

Este o formulă foarte la modă; destul de puțin costisitoare, se spune, și care prilejuiește o pierdere minimă de timp. Riscul este ca invitații să accepte și să nu vină. Pentru a limita acest inconvenient, unele societăți, unele agenții, organizează o serie de mici dejunuri: „Dacă nu ați putut veni de data asta, veți veni data viitoare".

Dejunul

Invitația la un dejun reclamă artilerie mai grea și un plus de mijloace. Sala reținută va trebui adaptată atât pentru luări de cuvânt, cât și pentru masă. Alegerea unei asemenea formule necesită și ea fixarea unui interval de timp strict (orele 13,00-15,00 sau 12,30-14,30). Invitații dumneavoastră sunt de regulă ocupați după amiaza! Cu toate acestea, unii invitați care nu au treburi, pot să mai întârzie. Va trebui să aveți în vedere ca și unii și alții să fie satisfăcuți. E bine ca gazdele să nu se angajeze după-amiaza respectiv aceea pentru alte întâlniri, decât după un timp rezonabil.

Posibilitățile pe care le oferă dejunurile-dezbatere și dineurile-dezbatere sunt extrem de adecvate, când organizați reuniuni cu caracter repetitiv ale clienților sau ale asociaților. Strângeți persoane care potrivit statutului la care au aderat trebuie să se adune. Nimic mai bun pentru acest lucru decât o masă cu discurs.

Vi se oferă mai multe soluții, dar nici una nu vi se pare ideală. Prima conferință înainte de masă reclamă un simț ascuțit al dozării adecvate a diferitelor componente ale acțiunii. Participanților riscă să li se lungească urechile de foame și, pe măsură ce aceasta îi chinuie, concentrarea scade. A doua: conferința în timpul mesei. Oratorul trebuie să ridice glasul pentru a acoperi zgomotul furculițelor. A treia: conferința după masă este o babilonie.
Potrivit practicii uzuale, cea mai bună soluție este ca oratorul să fie prezentat înainte de masă; acesta face o scurtă expunere iar întrebările se vor pune la desert.

Să te adresezi unui public ca gazdă a unei mese protocolare nu este o treabă comodă. Absolut de neimaginat și proscris altă dată, acest procedeu este de conceput și se realizează astăzi poate sub influența modelului american. În ciuda inconvenientelor sale, ciclurile de dejunuri-dezbatere au devenit curente.

Dineul

Este aproape același lucru ca dejunul dar cu orar flexibil. Această formulă pare mai plăcută deoarece conferențiarul poate vorbi la sfârșitul cinei după care să se pună întrebările. Mai puțin stresați de timp acești invitați aparțin în cea mai mare parte, unor categorii de profesioniști foarte solicitați în cursul zilei (medici, juriști, economiști etc.). Alegerea formulei acesteia se face în funcție de obiectivul și publicul vizat.

■ Colocviul: pentru specialiști

Fie că este vorba de un colocviu sau de oricare altă manifestare, trebuie mai întâi ca experții societății să fie capabili să simtă nevoile pieței. Ce temă, ce subiect fierbinte va fi actual în perspectiva următoarelor șase luni? Există un public destul de important interesat de un subiect sau altul? Este vorba numai de o formă cerută de câțiva, în care caz seminarul ar fi mai expeditiv? Publicul respectiv este interesat de o manifestare punctuală sau de o revenire repetitivă care să justifice un ciclu de reuniuni?

Alegerea vorbitorilor

După ce ați răspuns la aceste întrebări importante, este necesar să procedați la alegerea vorbitorului(lor). Decizia poate fi influențată și ghidată de publicațiile lor. Cei care au mai venit și s-au dovedit oratori deosebiți vor fi solicitați din nou. Nu este posibil să-i fi ascultat pe toți! Este deci preferabil să vă păziți să apreciați reputația cuiva după vorbe, după ce auziți de la unul și de la altul. Reputația care se bazează pe lucruri publicate este cea mai sigură.

Organizatorii care au sarcina de a recruta vorbitorii pentru o manifestare sunt riguroși, exigenți! Au din ce în ce mai mult de lucru în fiecare an pentru că sporește permanent numărul societăților care organizează conferințe. Exigența, la rândul ei, crește din ce în ce mai mult și deseori sunt vizate aceleași vedete. Să vrei să reunești în cadrul unui colocviu, pe durata a două zile, zece președinți ai unor mari societăți, este aproape un miracol! În plus, trebuie să fii prestidigitator când trebuie să-i înlocuiești pe cei care au renunțat în ultima clipă.

Stratagema constă în a obține mai întâi acordul de participare al unei persoane de nivel înalt, pe care o cunoașteți. După aceea, această primă invitație va servi drept forță de atracție pentru a-i antrena și convinge pe ceilalți oratori. Principala lor preocupare, înainte de a accepta invitația dumneavoastră, va fi să afle cine altcineva va mai vorbi.

Există interes pentru organizarea de manifestări în Franța, dar și în străinătate? Este oare un public internațional susceptibil să manifeste interes pentru subiect sau aceasta se limitează la o consistență franco-franceză. În această perspectivă, o manifestare se poate desfășura într-una din marile capitale europene. Aceasta implică, desigur, pregătirea unui dispozitiv de traducere superperformant, care implicit grevează bugetul acțiunii. Rămâne la latitudinea dumneavoastră să decideți dacă preferați să apelați la o societate specializată, care să instaleze sistemul de traducere simultană, sau dacă rezervați o sală deja echipată în acest scop.

Logistica

Cât despre necesarul de aparatură, societățile specializate în colocvii se oferă cu plăcere, desigur contra cost, să vă ușureze de această povară (retroproiector, proiector de diapozitive, ecran, computer și program etc.). Este mai scump, dar mai comod. La fel se pune problema și în privința asigurării traducerii.

Acest gen de manifestare capătă pentru participant aspect de ritual. Trebuie deci cultivat acest aspect de „întâlnire“ și menținut. Chiar dacă nu sunt obligatorii toate elementele în aceeași formă de fiecare dată, trebuie oricum conservate unele dintre ele, care rămânând imuabile permit asigurarea unor repere: programul, ziua din săptămână, prezența aceluiași animator, configurația dosarelor.

Un colocviu reclamă o pregătire de mai multe luni și necesită un calcul financiar precis: costurile publicității, ale logisticii, onorariile pentru conferențiari. Trebuie să fiți siguri că veți obține în schimb ecouri substanțiale în mijloacele de informare.

Hotelurile

Cel mai comod pentru colocviile de amploare sunt sălile hotelurilor. Selecționarea unor amplasamente potențiale (și angajarea lor cu cel puțin șase luni înainte) în centrul orașului, întotdeauna în funcție de nivelul participanților, vă va permite să nu pierdeți pe nimeni pe drum. Nici pe vorbitor nici pe cei care-l vor asculta. Nici o complicație nu va împiedica buna organizare a evenimentului pe care îl pregătiți! Alegeți, dacă este posibil, un oraș și un loc atrăgătoar.

Întârzierile

Singura umbră în tablou: când faceți rezervările la asemenea termene, știți, cu excepția situației că sunteți ghicitor, dacă subiectul de actualitate pe care vi l-ați propus va fi la fel de arzător sau va cădea pur și simplu în desuetudine! Va trebui neapărat să urmăriți cursul evenimentelor, circulația ideilor, să fiți permanent pe recepție, să reperați subiectele și oamenii care sunt în ascensiune și, mai ales, să nu neglijați nici o sursă de informații. Intuiția și experiența fac casă bună în această privință, dar cu toate acestea nu trebuie să manifestați indiferență față de opiniile unor novici care se pot orienta imediat spre ceea ce este mai monden și mai actual.

Dacă vă gândiți prea târziu să faceți rezervările există totdeauna un risc: hotelierul vă poate impune camere mai

scumpe, argumentând că sunt singurele disponibile. Indecizia poate fi însă și în favoarea dumneavoastră! Puteți reține camerele în ultimul moment și să obțineți un preț competitiv, deoarece camerele nu fuseseră rezervate de altcineva.

Prezentarea

Desfășurarea unui colocviu se conformează următoarei reguli de aur: organizatorul prezintă fiecare persoană și găsește un fir roșu în tot ceea ce spune. În ceea ce-l privește, se pune problema ca el să țină seama de susceptibilitatea vorbitorilor, dacă nu sunt (sau nu se consideră) exact de același nivel. Dacă organizați mese rotunde și nu o succesiune de intervenții, este preferabil să vă asigurați concursul unui ziarist pentru dezbateri, dar, atenție, s-ar putea să coste mult.

■ Convenția: pentru „corporații“

Convenția este o manifestare care reunește membrii aceleiași colectivități din interiorul unei societăți sau profesii. De exemplu, toate cadrele sau toți agenții sau comerciali, au un singur scop: să-i motiveze!

Un element al dialogului social

O convenție poate dura o zi sau două. Dacă ea se aseamănă până la a se confunda cu un seminar, trebuie totuși să se disocieze, chiar numai și prin numărul participanților (între cincisprezece și douăzeci și cinci de persoane la un seminar și între o sută și o mie de participanți la o convenție). Ea permite stabilirea (sau restabilirea) unui contact mai direct între conducere și o întreagă categorie de personal. Pentru societățile care au sucursale în toată țara sau în lume, aceste convenții constituie etapele necesare ale unui dialog. În plus, ele permit apropierea conducătorilor de membrii de la bază.

Pentru a lua în considerare deplasările și confortul participanților care vin de departe, convenția trebuie să dureze mai mult de 48 de ore. Din aceleași considerente ea se organizează în fiecare an sau la un an din doi.

Aceste manifestări prezintă un caracter original și atrăgător, care iese din cadrul profesional obișnuit. De multe ori ele se desfășoară în aer liber (parcuri cu atracții, situri pitorești sau istorice etc.). Alegerea locului poate fi legată de un parteneriat.

Primirea trebuie să fie de calitate și făcută cu multă atenție, iar intervențiile regizate cu competență și bine dozate. Expunerile nu trebuie să fie supraîncărcate. Se impune ca mesajul transmis de vorbitori să fie digerat, examinat, temă după temă, inclusiv dezbătut critic în cadrul fiecărui grup (atelier). Scopul acestui exercițiu este clar: trebuie să rezulte probleme la care managerii se limitează să răspundă cu toată precizia dorită.

Punerea în scenă

Totuși, echipa managerială ar putea avea greutăți serioase dacă ar trebui să răspundă direct. Are nevoie de un interval de timp minim pentru a reflecta, pregăti și sistematiza răspunsurile sale. Pentru ca acțiunea să fie productivă, pozitivă și satisfăcătoare pentru toată lumea, persoanelor de decizie trebuie să li se acorde puțin timp pentru a lua cunoștință de întrebările formulate și problemele ridicate de participanți și să vină cu răspunsuri.

Nu trebuie să surprindă pe nimeni dacă în cadrul unei asemenea manifestări apar faze mai dure, chiar conflictuale. Aceasta face parte din joc.

Riscuri și avantaje

Din contră trebuie știut că reuniunea unui număr de persoane – mai mare sau mai mic – care ocupă aceeași funcție și au aceeași profesie, produce inevitabil un efect de „sindicalizare"! În cursul fiecărei etape, fiecare participant nu trebuie să aibă numai sentimentul, ci asigurarea că a fost ascultat, înțeles și că a putut să se exprime. Managerii nu trebuie să aibă șovăieli și să nu le fie teamă să se expună criticilor, deoarece altfel se instalează rapid indiferența.

Cu siguranță, complimentele se primesc mai ușor, dar un lider, oricât de puțină carismă ar avea, îi poate motiva mai mult pe participanți dacă va ști să răspundă eficient unor probleme dure.

Este uimitor să constați că un grup, dacă s-a pus pe treabă în privința unui subiect în cadrul atelierelor și dacă s-au lăsat antrenați chiar pentru un caz fictiv, poate produce rezultate foarte productive.

Distracție

O întâlnire de acest gen, ca și altele, nu se rezumă numai la discuții profesionale. Momentelor încordate trebuie să li se succeadă momente de distracție, mai festive. Trebuie să știi să te și amuzi!

Pentru a lua cunoștință de anumite realități într-o atmosferă destinsă, se poate utiliza un film deși filmul de întreprindere este actualmente în declin.

De patru-cinci ani *teatrul de întreprindere* este la modă în multe societăți. Actorii intră prin birouri și observă tot ce se întâmplă, iar apoi mimează și interpretează situațiile. Este un spectacol bine apreciat și, cum am mai spus, foarte la modă. Un film nu are posibilitățile unui teatru. Acest mijloc original și viu de comunicare permite transmiterea multor mesaje, care altfel s-ar fi pierdut. Libertatea actorilor nu este totuși nelimitată. Trupei i se face un briefing înainte de reprezentație și interpretează după ce a observat la fața locului realitatea. Este vorba totuși de o miză profesională și nu de o piesă de autor!

La o reuniune de acest gen este sănătos și preferabil ca participanții să poată râde și să-și descarce astfel tensiunea, ranchiuna, mânia. Ultima masă luată împreună trebuie să fie deosebit de veselă. Un fel de dineu de gală va marca diferența față de mesele mai simple și mai ușoare ce au avut loc în restul timpului pentru toată lumea, fără distincție de rang! Atenție, este important ca, de fiecare dată, partici-

panţii să fie plasaţi la masă într-o ordine diferită pentru a se combina şi pentru a permite cât mai multe contacte.

■ Adunarea generală: pentru acţionari

Reuniunea de informare este evidentă în cadrul conferinţei
Preşedintele sau unul dintre membrii consiliului de administraţie prezintă societatea în faţa acţionarilor din provincie sau din afara ţării. Aceasta se mai numeşte şi un *roadshow**. O reuniune trebuie organizată la distanţă şi să se bazeze pe o documentaţie scrisă şi audiovizuală abundentă.
Aceste ocazii de contact cu responsabilii societăţii sunt foarte apreciate.

Să ţii o *adunare generală* este obligatoriu pentru societate. Distingem adunarea generală ordinară, care prezintă în fiecare an darea de seamă anuală şi adunările extraordinare, care abordează evenimente excepţionale. Adunările mixte sunt în acelaşi timp şi ordinare şi extraordinare.

Cu această ocazie este binevenit un discurs al preşedintelui, care să prezinte motivele reuniunii şi să amintească unele realizări marcante. Unele măsuri se vor supune la vot. În final, va fi foarte apreciată oferirea unui cocktail.
Când este vorba de o societate cotată la bursă, punctul dificil şi, în acelaşi timp, esenţial constă în faptul că este practic imposibil să se cunoască dinainte numărul de acţionari care vor veni.
Publicitatea absolut necesară care trebuie făcută în ziarele de mare tiraj acţiunea fiind altfel sortită eşecului precum şi prin alte medii de informare în masă, menţionează ziua, ora şi locul adunării. Are loc astfel o primă convocare la întrunire.
În general ea nu întruneşte totuşi cvorumul cerut 50% din acţionarii prezenţi sau reprezentaţi.

Întâmpinarea acţionarilor

O nouă adunare generală are loc cincisprezece zile mai târziu, ca rezultat al unei a doua convocări, când nu se mai impune un cvorum. Aceasta este manifestarea principală. Acţionarii trebuie întâmpinaţi la intrare. Dar această primire este specială. Într-adevăr, trebuie verificate calitatea de acţionari şi deci împuternicirile lor. Unii au depus titlurile la o agendă bancară. Se vor prezenta cu o legitimaţie de intrare. Alţii vin spontan şi trebuie să fii în măsură să le verifici apartenenţa.
În schimb unii vizitatori pot fi indezirabili. Este vorba de ziarişti sau de analişti financiari, cu excepţia celor care sunt acţionari sau au devenit astfel pentru ocazia respectivă. Pentru ei a fost deja organizată o adunare separată. Li se poate refuza politicos vânzarea.
Trebuie să existe un dispozitiv important la intrare: ghişee, computere pentru a înregistra toţi participanţii şi pentru asigurarea validităţii manifestării.

Se apreciază oferirea unui cadou acţionarilor din partea societăţii, mai ales dacă se înscrie într-o tradiţie (eşantioane de parfum de la o firmă cunoscută, de exemplu). Este indicat să li se dea participanţilor raportul anual şi alte documente care prezintă interes pentru ei.

Discursul preşedintelui

Preşedintele constată validitatea adunării şi rosteşte un discurs cu privire la activitatea societăţii în cursul anului încheiat. I se pot adresa întrebări.
Este preferabil să se prevadă un „fir roşu" pentru toate expunerile, în care fiecare vorbitor să aibă locul său în această distribuţie şi care să poată fi îmbogăţit cu idei şi elemente noi de la un an la altul.
Pe de altă parte, preşedintele determină şi conduce politica societăţii, dar nu poate să nu fie la curent cu detaliile aplicării politicii sale. Va avea totuşi mai mult ca sigur nevoie să se consulte, înainte de a răspunde la întrebări, cu unii dintre directorii săi. De asemenea, poate exista discret o echipă care, bazându-se pe documente, să-i „sufle" unele răspunsuri.

Oricum numai președintele este răspunzător în fața acționarilor și nu se poate eschiva de la acest rol.

Votul

Procedura de vot permite stabilirea acționarilor prezenți și a celor reprezentați; până la definitivarea rezultatelor, operație care poate lua ceva timp, îi veți putea ocupa pe acționari cu prezentarea unui film sau a unor diapozitive. Anunțarea rezultatelor finale se poate face de către președinte în același timp cu adresarea invitației la cocktail sau chiar într-un cadru mult mai destins, în timpul cocktailului.

Recepția

Atenție, publicul care frecventează adunările generale se poate dovedi dificil. Compus în mare parte din pensionari, el ține să fie onorat (cadouri, stimă) și tratat. Unii compară metodic toate bufetele din saloane și se aruncă asupra fursecurilor. Dar nu este desigur cazul să le risipiți dividendele, la care au dreptul, prin cheltuieli nesăbuite. Pot face oricând reclamație...

Din punct de vedere logistic, o adunare generală este o acțiune importantă, a cărei pregătire trebuie începută de la un an la altul. Capitolul cel mai important din buget este evident închirierea unei săli bine echipate. Există, de regulă, puține săli foarte mari și toate sunt râvnite în perioada când se țin aceste adunări. Marile bănci oferă un serviciu complet în materie de adunări generale: întâmpinarea acționarilor, verificarea documentelor personale, procedura de votare.

Capitolul III

„Ei tușesc sau nu tușesc".
J.L. Barrault

Focul scenei

Sunt posibile două situații:

● **Nu sunteți vorbitorul principal** și, în acest caz, rolul dumneavoastră nu este de a anima ci de a coanima manifestarea. Va trebui să-l întâmpinați pe vorbitor, să-l reprezentați, apoi să vegheați ca totul să meargă bine în timpul expunerii sale, urmărind concomitent și ascultând publicul. În sfârșit, veți avea obligația să moderați dezbaterea care va urma expunerii și să mascați cu abilitate punctul final.

● **Sunteți vorbitorul principal.** În acest caz va trebui să rețineți câteva reguli simple care vă vor permite să asigurați ca expunerea dumneavoastră să fie cât mai bine ascultată și să-i dați cea mai mare eficiență.

■ Rolul dumneavoastră dacă nu sunteți vorbitor principal

Primirea oaspeților

Necesitatea de a fi prezent din timp

Este inutil să vă amintim că animatorul trebuie să fie prezent la locul acțiunii cu mult înainte de începutul manifestării (cu cel puțin o oră). De obicei, chiar în ultimul moment trebuie rezolvat un detaliu sau să faceți față unei griji suplimentare, chiar dacă, așa cum s-a preconizat, întregul dispozitiv și materialele au fost verificate cu o zi

înainte. De exemplu, unele nume de pe lista de invitaţi vor trebui radiate şi altele adăugate chiar în ziua acţiunii. Să nu fiţi surprinşi de primii invitaţi. Unii dintre ei pot sosi foarte devreme.

Primirea conferenţiarului

Să nu cumva să nu-l întâmpinaţi pe orator sau să-l neglijaţi! Aceste momente vor da tonul manifestării şi-i vor asigura un start bun. Unor oratori le place să vină din timp pentru a intra în atmosfera sălii. Dacă vor găsi uşa închisă se vor simţi prost şi va fi greu să revină la dispoziţia excelentă necesară unei desfăşurări a manifestării.

Cei care vin de departe nu pot calcula întotdeauna ora exactă a sosirii la locul acţiunii. În consecinţă, nu-l puteţi lăsa pe invitatul principal să orbecăie, aşteptând să-şi înceapă prestaţia. Sunteţi la dispoziţia lui. Este interesul dumneavoastră să-i fixaţi o întâlnire cu o jumătate de oră înaintea deschiderii manifestării.

Nu vă aventuraţi cumva să începeţi introducerea dumneavoastră fără el, gândindu-vă că în felul acesta veţi linişti publicul care şi-a pierdut răbdarea. Ar fi o mare greşeală. Nu aţi face decât să dezechilibraţi desfăşurarea manifestării. Când vorbitorul întârzie utilizaţi materialele de rezervă. Aceste momente confuze care pot apărea când te aştepţi mai puţin trebuie folosite inteligent pentru a reţine atenţia publicului şi a-i accentua dorinţa să asculte mesajul care îi va fi transmis nu peste mult timp.

Primirea conferenţiarului înseamnă în primul rând a-l linişti, a-i da încredere. În cursul acestei jumătăţi de oră, de răgaz (sau mai mult) îi puteţi arăta localurile, dacă n-a mai avut ocazia să le vadă. El mai trebuie să ia cunoştinţă de documentele conferinţei pregătite pentru public şi, mai ales, de programul definitiv al manifestării.

Va trebui, de asemenea, să-i atenuaţi stresul sau neliniştea oratorului dumneavoastră, să-i risipiţi temerile, îngrijorarea şi să-i răspundeţi la întrebările de ordin tehnic.

Este bine să-i amintiţi numele invitaţilor, mai ales dacă printre ei se găsesc personalităţi, oficiali prestigioşi.

Dacă este vorba de un conferenţiar extern, profitaţi şi verificaţi cu el datele de care dispuneţi în ceea ce priveşte cariera sa, pentru a evita să comiteţi vreo gafă sau să comunicaţi o informaţie eronată adunării. Faceţi, deci, împreună un tur de orizont rapid al situaţiei şi recapitulaţi punctele esenţiale (ora de începere, de încheiere, pauza, verificarea documentelor, organizarea dezbaterilor cu cei din sală, semnale de convenţie). Este momentul de a-l invita la masă, după efortul depus, într-un cerc restrâns şi de a-l linişti în privinţa modalităţilor de a se întoarce acasă.

Din motive de precauţie este indicat să nu-i faceţi estimări cu privire la numărul persoanelor ce vor fi prezente. Imaginaţi-vă ce descurajare l-ar cuprinde dacă participanţii ar fi mai puţin numeroşi decât era prevăzut!

Salutarea persoanelor care sosesc

Primirea oratorului n-ar fi o problemă, dacă n-ar trebui ca paralel să supravegheaţi venirea invitaţilor şi să-i dirijaţi spre locurile care le sunt rezervate. Debitul sosirilor vă va da rapid o idee despre nivelul de umplere al sălii! Vă veţi da astfel seama cu uşurinţă ce fel de public a răspuns invitaţiei şi este interesat de manifestare.

Să ştiţi că primirea invitaţilor şi cele câteva cuvinte pe care le schimbaţi nu sunt suficiente. Oamenii sunt flataţi să fie recunoscuţi, atât personalităţile cât şi oameni oarecare! Să nu credeţi că este vorba numai de linguşire. O persoană pe care o recunoaşteţi şi manifestaţi atenţie faţă de ea, reprezintă un punct de sprijin pe care puteţi conta în tot timpul conferinţei.

Cel mai dificil pentru dumneavoastră va fi să-i dirijaţi pe unii participanţi spre primele rânduri, mai totdeauna ocolite! Nu omiteţi să vă preocupaţi de documentaţia care trebuie să fie disponibilă (la intrare, pe scaune etc.). Fiind la

îndemâna participanților, aceștia au mai multă răbdare consultând-o, dacă manifestarea este puțin întârziată.

Momentul introducerii

Când toată lumea a sosit și fiecare este gata să-și joace rolul, urmează să-l prezentați pe oaspetele dumnevoastră principal. În Franța nu se concepe intervenția unei personalități în cadrul unei manifestări fără ca aceasta să fie prezentată publicului de către un animator.
Poate dori să se ocupe de acest aspect președintele societății gazdă sau unul dintre membrii acesteia. I-ar mai putea face plăcere să-l prezinte un apropiat al oratorului care a înlesnit stabilirea contactului cu el. Ar putea s-o facă într-un mod mai personal, mai călduros? Este întotdeauna un atu!
Totuși, în cea mai mare parte a cazurilor aceastä sarcină revine organizatorului. Nimic nu este rigid în acest domeniu și se poate apela, în situația unui ciclu de conferințe, la prezentatori diferiți.

Dacă sunt mai mulți oratori, ceea ce este cazul când este vorba de un colocviu sau o masă rotundă, este nevoie să fie subliniată rațiunea de a fi a manifestării, de a se justifica programul zilei (chiar dacă este la voia întâmplării) și ca vorbitorii să fie prezenți. În cazul unei dezbateri, trebuie reamintit de mai multe ori numele persoanei căreia ne adresăm.

Cum se procedează

În general, animatorul se urcă pe estradă sau lângă vorbitor la tribună, de unde acesta își va rosti *speech-ul*. Este preferabil ca oratorul și animatorul să se succeadă la tribună pentru că acest sistem facilitează „dispariția" prezentatorului. Sunt rari acei vorbitori, care pe durata conferinței lor, să suporte ca acesta să rămână ca un stâlp în spatele sau alături de ei!

Să stai în spatele pupitrului și să angajezi un dialog complice cu oaspetele dă o notă destinsă și mai vie prezentării. Este suficient să fi pregătit cu grijă și profesionist, ceea ce asistenței îi va părea ceva spontan.

Sunteți liber să alegeți metoda pe care o preferați dar să i-o împărtășiți și oratorului.

Ce trebuie să spuneți

Cum să fie prezentată personalitatea pe care toată lumea a venit s-o asculte?

Alocuțiunea trebuie să cuprindă un rezumat – concis și precis – al carierei sale și, chiar dacă este o vedetă în domeniu, a locului pe care îl ocupă printre personalitățile de același calibru; nu uitați să menționați unele dintre distincțiile mai importante pe care le deține (diplome în străinătate, premii, misiuni oficiale la care a participat, lucrări, articole, alte angajamente speciale) și să subliniați particularitățile carierei sale, susceptibile a impresiona publicul.

Este rolul dumneavoastră de a-l pune în valoare, fără să năuciți auditoriul cu prea multe detalii sau informații. Nu se pune problema să spuneți totul, ci să fixați decorul, să destindeți atmosfera și să „încălziți" puțin sala.

Pentru aceasta trebuie furnizate elemente-cheie pentru a edifica publicul. Acesta din urmă trebuie să fie situat și definit. Oratorul are dreptul să știe cui se adresează! Menționați acest aspect sau numele „starurilor" prezente în asistență; poate da și mai multă greutate manifestării. Conștientizarea reciprocă a părților prezente este un factor de succes.

La fel, poate părea superfluu să reamintiți tema ce va fi dezvoltată și să spuneți de ce s-a impus, dar nu este inutil. Se poate ca actualitatea să fi evoluat din ziua când ați selecționat subiectul conferinței și data când aceasta are loc! Dacă manifestarea se înscrie într-un ciclu sau o serie, va trebui să menționați și acest aspect. Dar aveți grijă să nu acordați prea

mult timp pentru evidențierea acțiunilor precedente, dând greutate momentului prezent, aici și acum.

Ce trebuie evitat

Există o capcană în care se poate cădea ușor: să începeți în elanul dumnevoastră, un expozeu în timp ce oratorul își așteaptă rândul! Intervenția dumneavoastră va câștiga în intensitate și vivacitate dacă va ști să fie scurtă, concisă (în jur de zece minute).

Cel mai bine este să aveți un text scris. Cunoașterea lui practic pe dinafară nu implică să fie citit școlărește.
Acesta va constitui reperele esențiale (date, cifre, care trebuie să fie precise, titluri de lucrări și nume de editori etc.). Tot ce ține de umor și anecdote poate produce un efect benefic, cu condiția să nu fie citite.

Obiectivul prezentatorului nu este să strălucească, ci să suscite bunăvoința și interesul pentru cel care va străluci.

Conducerea dezbaterii

De veghe

S-ar putea să fiți tentat să credeți că, după ce vorbitorul ia cuvântul, vor urma momente de relaxare și acalmie. Nimic mai greșit! Dacă oratorul preia asupra sa subiectul, dumneavoastră vă revine instantaneu în grijă publicul. Va trebui să vegheați ca acesta să se simtă bine (moral și psihic) din toate punctele de vedere. Îi ascultați dorințele ca și dificultățile, fie că sunt exprimate sau nu. În orice moment, puteți resimți nevoia de a reorienta dezbaterile, de a arbitra o dispută sau de a veni în ajutorul unui membru al auditoriului. Dacă condițiile de ascultare sau de vizibilitate lasă de dorit, vi se vor adresa reproșuri. La fel cum va trebui să găsiți imediat soluții dacă aerisirea sau încălzirea sunt deficitare etc. Trebuie să puteți interveni oricând, dacă este în interesul asistenței. Aceasta va fi recunoscătoare.

Îi veți însoți totodată pe cei care au întârziat, care nu îndrăznesc să-și ocupe scaunele. Sosirea lor este mereu mai interesantă pentru audiență decât ceea ce spune conferențiarul. Va fi nepoliticos ca acesta să-l deranjeze pe orator și ca ei să atragă privirile și atenția participanților. Dacă s-a exprimat eventual dorința unei pauze la început, nu ezitați să o propuneți într-un moment cât mai potrivit. În orice caz, nu slăbiți vigilența sau să lăsați cumva garda jos.

Declanșarea

Chiar dacă nu revine întotdeauna animatorului rolul să-l prezinte pe orator, trebuie însă să dea semnalul începerii conferinței și să facă în așa fel încât aceasta să înceapă și să se termine la timp. O mică întârziere este acceptată, cel mult 15 minute, dar trebuie avut grijă ca acest prag să nu fie depășit.

Respectul

Ați încheiat un contract moral cu publicul și trebuie onorat. În cazul în care oratorul ar uita de această constrângere puteți să-i transmiteți un cuvințel – cu toată distanța – pentru a-l aduce la ordine. În cadrul unui colocviu, care implică intervenții succesive, un asemenea rol de „jandarm" va fi foarte apreciat!

A ști să asculți

În aparență pasivă, sarcina de observator reclamă în schimb o participare intensă și multă psihologie. Șușotelile, aparteurile și privirile spre colțuri spun multe despre gândurile critice ale invitaților dumneavoastră. Luați notițe pe tot parcursul expunerii. Aceasta vă va permite să pregătiți un mic *speech* final personalizat pentru mulțumirile pe care le veți adresa invitatului dumneavoastră.

Citarea unei fraze, evidențierea unei anecdote va demonstra că i-ați urmărit discursul cu interes. Pe de altă parte, dacă apar divergențe de opinie sau contestări publice veți fi în măsură să vă exprimați adecvat punctul de vedere.
S-ar putea ca desfășurarea favorabilă a expozeului să fie tulburată de frământări sau o oarecare agitație. În acest

caz, sunteți întru totul abilitat să întrerupeți manifestarea. Este chiar recomandabil! Clarificați problema, reorientați, reformulați, calmați publicul și manifestarea își va relua cursul firesc și, ca urmare, se va evita ca respectiva conferință să genereze disensiuni, jenă și să nu se transforme într-o plictiseală și un dezgust profunde, în care cuvintele să pară la fel de lungi ca și orele.

Organizarea dezbaterii

Vă veți pune la dispoziția oratorului. De altfel numai în acest spirit puteți să-l convingeți să renunțe la unele practici care ar risca să-i pună în pericol expozeul. Dacă vrea să obțină întrebări de la public, chiar de la început, încercați să-l faceți să renunțe.

Totuși, se pot cere întrebări formulate în scris. În pauză, acestea ar putea fi strânse și transmise conferențiarului, care ar putea în acest mod să-și pregătească răspunsurile și să le regrupeze. Conferențiarul trebuie oricum să se aștepte să i se pună și întrebări orale.

Suscitarea întrebărilor

Dacă el optează pentru întrebări orale la sfârșitul intervenției, nu este obligatoriu să se facă și o pauză. Trebuie să facilitați luările de cuvânt din partea participanților care, spre deosebire de orator, nu sunt deprinși cu acest gen de exercițiu.

Veți invita deci persoana care vrea să pună o întrebare să se ridice și să se prezinte. Este de la sine înțeles că, aceasta va vorbi la microfon, va fi mai bine auzită și înțeleasă de toată lumea. Aveți grijă totuși să nu pună mai multe întrebări deodată sau să nu confunde – ceea ce se întâmplă frecvent – întrebarea cu comentariul. Dacă în loc de întrebare respectiva persoană face un expozeu încercați s-o faceți să-l scurteze, mulțumiți-i și treceți fără să răspundeți la întrebarea următoare.

Dumneavoastră trebuie să acționați în așa fel încât să se respecte o ordine a întrebărilor. Dacă vreți ca toate șansele în acest sens să fie de partea dumneavoastră, nu ezitați să dirijați desfășurarea acestui segment al manifestării pentru a se respecta o ierarhie și o logică a intervențiilor din partea publicului.

Conducerea dezbaterilor

Nu de puține ori, animatorul se găsește în situația de a trebui să reformuleze întrebările, care se dovedesc uneori confuze, neadecvate sau pur și simplu neinteligibile. Abilitatea, diplomația și fermitatea vă vor ajuta să reorientați dezbaterile. Ca stăpânul unei case, atent cu comesenii mai timizi, va trebui să-i încurajați pe aceia care nu s-au exprimat să facă acest lucru. Nimeni dintre participanți nu trebuie să încerce senzația că este ținut deoparte. Dați întotdeauna prioritate celor ce nu s-au exprimat decât acelora care vor să mai ia cuvântul încă o dată.

Încheierea

Timpul trece și o privire pe furiș la ceas vă impune cea mai mare rigoare. Este ceea ce așteaptă și publicul. Anunțând ultima întrebare este o manieră politicoasă de a prevesti încheierea manifestării! Dacă observați că unii interlocutori pasionați doresc să mai comunice cu oratorul, puteți sugera interlocutorilor că și cocktailul ce va urma este un prilej propice pentru schimburi de vederi și dialog.

A termina frumos

Până și de cea mai bună companie trebuie până la urmă să te desparți. Și este o artă să știi să o faci. Închiderea conferinței și oprirea dialogului nu este un demers ușor. Va trebui totuși să vă resemnați și s-o faceți cu fermitate și cordialitate. Din nou luptați pe toate fronturile! După ce le-ați mulțumit participanților pentru prezență, pentru atenție, le puteți anunța următoarea dată a întâlnirii!

Imediat după aceea, vă veți consacra oratorului. El se găsește în situația unui artist care este felicitat după reprezentație.

Nu numai că îi veți mulțumi și îl veți felicita public, dar îi veți sublinia și calitatea expunerii, cercetările întreprinse, modul de abordare al temei. Dacă veți simți o îndoială, va trebui să-l asigurați de succesul realizat, sprijinindu-vă pe argumente cât mai convingătoare, să nu-l expediați în câteva secunde! Intenția sa a reclamat o muncă serioasă, care nu se poate rezuma la o formulă de felicitare.
Este momentul când va trebui să-i înmânați cadoul în aplauzele generale.
Ultimul cuvânt este invitația la cocktail – dacă urmează așa ceva.
În rest, nu mai aveți nimic de spus, nemaifiind nimeni să vă asculte.

■ Rolul dumneavoastră în cazul în care sunteți conferențiar

Stăpâniți-vă tracul

Este primul lucru pe care trebuie să-l faceți atunci când trebuie să țineți o conferință cu public, fie că este mai extinsă sau nu, importantă sau mai puțin importantă. Să-ți pui totul în valoare pentru a-ți recăpăta controlul și a-ți căpăta dezinvoltură. Tremuratul mâinilor sau al corpului, roșeața din obraji, transpirația abundentă și tremolourile vocii vă trădează imediat!

Toți actorii vă vor spune că tracul nu trece prin simpla lovitură a unei baghete magice, dar el se supune și în cele din urmă poate fi stăpânit. Este suficient să luați anumite măsuri cu câteva zile înainte de conferință. Mai este nevoie să vă spunem că pregătirea minuțioasă și temeinică a subiectului constituie prima regulă ce trebuie respectată? Dacă stăpâniți perfect tema pe care doriți s-o dezvoltați, nu veți mai simți nici o teamă. Cu certitudine, publicul va percepe siguranța dumneavoastră, vă va acorda la rândul său încredere și vă va aprecia. Cel ce manifestă neîncredere pleacă la drum ca învins!

Înainte de ziua „Z“, trebuie să vă puneți în ordine notele și documentele și să faceți ultimele verificări. Fiți siguri pe dumneavoastră și de informațiile pe care le-ați strâns. Dacă vă simțiți nestingherit și optimist, veți transmite această relaxare și celor din jur. Pregătiți niște glume și amintiri pline de umor (de preferință amintiri care să manifeste o comunitate de cultură cu auditoriul), anecdote și altele de același gen care când vor fi folosite vor da aerul că sunt rodul unei improvizații strălucite. Nimic nu vă împiedică să vă recitiți discursul de câte ori trebuie. Unii termeni complicați sau fraze lungi se vor elimina de la sine. Ceea ce „face frumos“ pe hârtie se poate dovedi deseori că nu mai are același impact când este redactat în viu grai! Puteți iarăși să vă testați textul în fața unei persoane neutre, să-l citiți în fața oglinzii, să-l înregistrați la magnetofon sau, și mai bine, pe o casetă video!
Regula de aur este aproape puerilă: rămâneți dumneavoastră înșivă cât mai mult posibil.

Cum vă prezentați în fața publicului

În ziua respectivă nu încercați mai ales să inovați, în nici un domeniu (mâncare, haine, comportament etc.)

Adeseori, tensiunea și teama taie pofta de mâncare. Dar înainte de a vă prezenta la fața locului, faceți totuși un efort. Chiar dacă sunteți nervos și stresat, mâncați ceva (un mic dejun sau o gustare). Nu e bine să vă prezentați cu stomacul gol. Ca să nu mai spunem că efectul ghiorțăiturilor este neplăcut pentru toată lumea. Se prea poate ca, în plină intervenție, să resimțiți consecințele „aerului în stomac“ sau, mai rău, să cădeți victima grețurilor sau hipoglicemiei. Prin urmare, în ziua respectivă suprimați băuturile gazoase, alcoolul, excitantele (cafeaua, ceaiul etc.) și orice aliment pe care îl consumați în mod obișnuit. În locul calmantelor și al altor „licori magice“ pe care cei apropiați vi le vor recomanda cu siguranță, folosiți exercițiile de respirație care favorizează relaxarea. Și pregătiți-vă un cub de zahăr sau o bucățică de ciocolată, în caz că survine o cădere de tonus.

Câteva sfaturi practice

Nimeni nu încearcă dorința de a se deplasa ca să asculte (să vadă!) un orator îmbrăcat într-un costum strâmt, cu coatele lipite de corp și cu picioarele în formă de X, ca o becațină.

Înainte de a deschide gura, oratorul este judecat după alura sa, după ținută, după calitatea și bunul gust pe care le etalează – veți selecționa în garderoba dumneavoastră un costum impecabil și clasic, astfel încât publicul să nu fie tentat să-și dea coate și să se distreze. Este unicul său păcat! Analizează totul și reacționează! Hainele țipătoare în culori neasortate sunt proscrise, dar și îmbrăcămintea prea sobră! Trebuie binecînțeles ca ținuta dumneavoastră să fie adaptată publicului care vă ascultă, deoarece o discrepanță prea mare v-ar destabiliza și ar deruta auditoriul. Totuși simplitatea nu trebuie să vă lipsească de un minim de eleganță. Faptul că vă adresați în fața unui public de condiție medie nu vă scutește de a vă prezenta într-o manieră corectă. Aveți de asemenea grijă ca dunga pantalonilor și nodul de la cravată să nu lase de dorit. Gulerul răsucit al cămășii, pantalonii ca niște burlane, șosete yo-yo, tivul desfăcut, un nasture lipsă, o șuviță rebelă, șlițul pantalonilor deschis, provoacă râsete pe înfundate și deconcentrează publicul momente bune!

Evitați să aveți prin buzunare chei cu care să fiți tentat să vă „jucați“ pentru a vă calma nervii, gest care-i va agasa pe participanți! În plus, aceasta nu este deloc frumos. Dacă manifestarea are loc la sfârșitul după-amiezei, domnii vor fi sfătuiți să aibă o cravată și o cămașă de schimb iar doamnele, să mai aibă câte o pereche de colanți.

Largi, moi, uneori și confortabile, aceste lucruri de îmbrăcăminte trebuie să vă fie atât de familiare încât să le puteți uita. Nimic nu este mai dezagreabil decât de a testa în public lipsa de confort a unui material care agață sau care declanșează o transpirație excesivă. Ca să nu mai vorbim de pantofii noi care vă paralizează de durere!

Nu uitați că înainte de a deschide gura în fața auditoriului i-ați ținut deja un discurs prin modul cum vă prezentați.

Începutul

Înainte de a vă urca pe estradă și de a lua loc la tribună, gândiți-vă la faimoasa „pauză de toaletă“. Este bine să profitați de ea pentru a arunca o ultimă privire asupra ținutei. Beți un pahar mare de apă pentru a vă drege glasul, dar să fi avut grija înainte să vorbiți cu anturajul dumneavoastră pentru a nu vă prezenta un glas „ruginit“.

Chiar dacă nu ați reușit să vă debarasați de trac, afișați pe cât posibil un chip deschis, încrezător și surâzător. Va trebui să se poată citi pe el motivația și fericirea de a fi acolo. De la primele vorbe, trebuie apoi să „captivați“ publicul. Dacă se va întâmpla astfel, atunci îl veți câștiga și va fi mereu alături de dumneavoastră. Într-o mare adunare, un orator avertizat capătă obișnuința să fixeze succesiv mai multe persoane așezate în diferite zone ale sălii. Străbătând cu o privire insistentă grupurile de participanți, sector cu sector, veți arăta, încă din primele momente că vă adresați tuturor celor prezenți și nu numai personalităților din primele rânduri. Aceasta vă va permite să vă bizuiți pe atenția generală, în tot timpul conferinței.

Vă exprimați

Așa cum înotătorul nu se teme de apa adâncă, nu vă veți mai teme de auditoriul larg a cărui tăcere vă va susține glasul. Abilitatea de a-ți folosi glasul este o artă care se poate dobândi cu ușurință. Nu uitați că secretul reușitei oratorului ține întrucâtva de misterul vocii sale. Vocea trebuie lucrată cu și fără microfon. Îndepărtați tonurile prea înalte și redați vigoare tonurilor joase și surde care nu depășesc estrada. În această privință puteți fi ajutat de profesori de dicție dacă trebuie să vă adresați deseori în public. Este o intervenție care merită pentru un profesio-

nist în materie de conferințe. Sunt recomandate propozițiile scurte, cu vocabular simplu și clar, dar ales. Cei care își dau osteneala să-și repete discursurile și să le înregistreze, vor depista repede propriile ticuri de limbaj, pleonasmele, barbarismele și repetițiile și se vor corecta cât se poate de imediat. Teama provoacă întotdeauna un debit accelerat. Trebuie să vă dați seama de acest lucru și să găsiți un ton și un flux calm, pentru că este singura modalitate pentru a nu „pierde" auditoriul. Dacă socotiți că vorbiți prea lent vorbiți și mai lent.

Evitați să copleșiți asistența cu numele unor persoane pe care este presupus că nu le cunoaște sau cu aluziile la fapte sau lucruri pe care nu le poate înțelege. Glumele în doi peri n-au ce căuta aici! Vă veți pierde auditoriul pe drum, fără vreo speranță de a-l mai recupera. Aveți grijă de asemenea să vă modulați vocea în funcție de context. Nu se prezintă în același mod statisticile sau o anecdotă! Un timbru monocord poate genera plictiseala celui care vorbește cât și a celor care îl ascultă! Un discurs cu momente de pauză și respirație nu suscită niciodată plictiseala și indiferența. Pare din contră mai viu și mai natural.

Păstrați contactul cu publicul

Cum să păstrați contactul cu auditoriul? Se are în vedere magnetizarea, captivarea, epatarea, amuzarea și înflăcărarea acestuia. Într-un cuvânt este vorba de a nu-l lăsa din mână! Pentru a realiza acest lucru, va trebui să-l convingeți, încă din primele secunde și să-l faceți să intre în universul propus de dumneavoastră. Nu ezitați deci să „trăiți" expozeul pe care îl rostiți. Nu este nevoie nici să vă agitați inutil, nici să gesticulați fără întrerupere, dar vă puteți mișca sau deplasa spre un panou și să vă folosiți decent mâinile. Gestica joacă un rol complementar pentru vorbele pe care le articulăm. Ea permite să i se dea un accent mai animat, mai intens. Dar atenție, gestica este revelatoare atât în ceea ce privește degajarea cât și încordarea dumneavoastră. Fiecare gest, în aparență banal, dezvăluie caracterul persoanei care se expune pe ea însăși cât și punctul ei de vedere. Vorbitorul care înainte de a începe reglează suportul microfonului își arogă deja un aer de autoritate. Există atitudini șablon care se pot împărți în două mari categorii: închise și deschise. Ele spun mult despre intențiile și sentimentele vorbitorului. De exemplu, mâinile care acoperă fața, mersul sau gura denotă o lipsă de sinceritate și o dorință de eschivare de a se ascunde, sau de minciună punctuală! Brațele încrucișate se pot decodifica astfel: fie că oratorul ridică o barieră pentru a se apăra și a se proteja, fie își vădește autoritatea și determinarea. Brațele deschise și pumnii strânși pe masă semnifică o persoană sigură pe ea, care n-a recurs la subterfugii. Este imaginea pe care vreau să o dau și aceea pe care vreau să o dau fără să vreau: ticurile, obișnuințele și reflexele sunt aceleași pentru toți, dar pot fi toate corectate.

Va trebui să fiți de asemenea atent la ritmul discursului dumneavoastră și să pândiți cele mai mici semne de plictiseală (dacă unii dintre participanți încep să caște, dacă se uită în tavan îndelung, dacă încep să șușotească cu vecinii sau să se foiască insistent pe scaune etc.). Dacă se întâmplă așa ceva, trebuie să îndreptați lucrurile pe loc! Această scădere a concentrării din partea auditoriului și lipsa de interes sugerează că nu este atras de subiectul prezentat, necum să-l mai și captiveze. În această situație publicul trebuie „recuperat", sărind peste ceea ce îl lasă indiferent. Vorbitorul nu trebuie să se simtă agasat, decepționat sau contrariat, ci să schimbe viteza de cele mai multe ori. Dacă nu este o problemă de înțelegere a subiectului, puteți schimba ordinea de prezentare a acestuia stabilită în prealabil. Propozițiile trebuie să fie scurte și să acordați o atenție specială verbelor; ele sunt acelea care se disting într-o propoziție sau frază și se imprimă în memorie.

La fel, primele cuvinte de legătură au și ele importanța lor „Aceasta este, altfel, în acest fel" etc. Sunt ca niște stimuli care marchează ceea ce urmează. Începutul propozițiilor

este mai important ca ceea ce urmează și aici trebuie să se găsească maximul de informație. Dacă se simte plictiseala, de ce n-ați propune o pauză pentru a întrerupe monotonia cu o anecdotă sau să prezentați la proiect niște materiale programate într-un alt moment al expunerii? Orice mijloc este bun pentru a împiedica monotonia.

Publicul are de regulă suspiciunea că participă la un discurs care se repetă pentru a nu știu câta oară. Textul dumneavoastră trebuie deci să cuprindă elemente noi, cu referire la actualitatea cea mai apropiată.

Oricând puteți avea o scăpare. În acest caz, nu trebuie să vă lăsați pradă panicii. Cea mai bună soluție este să încetiniți ritmul și să aruncați o privire calmă pe notițe. Acestea vă servesc drept un far roșu și vă aduc pe linie. Evitați enumerările imprudent anunțate care suscită lacune de memorie. Puteți, de asemenea, cum o fac mulți oameni la care se constată astfel de practici – să repetați ultimele propoziții. Acest procedeu vă relansează acțiunea!

Dacă știți să zâmbiți, să faceți glume, să nu vă grăbiți și să nu lăsați impresia că abia așteptați să scăpați de această „corvoadă", veți face din public un complice minunat. Acesta va simți că este apreciat de un profesionist care „și-a dat osteneala" întru onorarea lui. Îi va fi de asemenea recunoscător că se simte bine și relaxat. Se poate realiza astfel o conferință foarte serioasă, informativă și plină de strălucire.

Capitolul IV

„Ochii sunt martori mai fideli decât urechile".
Heraclit

Vorba, scrisul, imaginea: triunghiul de aur

Toate manifestările orale sunt prin definiție limitate în timp. Dacă mesajul nu se bazează decât pe vorba fragilă, riscă să fie uitat curând.

Scrisul are ca scop să fixeze ceea ce se spune, să precizeze unele date și să permită păstrarea unei urme tangibile.

Imaginea încearcă să ilustreze ceea ce se spune, să o facă mai frapant pentru inteligența sau pentru sensibilitatea omului.

Acesta este motivul pentru care orice eveniment vorbit trebuie să fie însoțit de un text distribuit participanților, mai mult sau mai puțin detaliat în funcție de natura manifestării.

Imaginea este totodată tot mai prezentă prin proiectarea unor materiale care concentrează mesajele și fixează atenția auditoriului. Materialele vizuale sunt de asemenea introduse în dosarele participanților.

Se caută, în acest mod, cea mai mare eficiență pentru că se cunoaște că ceea ce se percepe numai auditiv se memorizează în proporție de 20 %, în timp ce ceea ce se percepe vizual și auditiv înregistrează un procent de 40 %.

Este, în sfârșit, posibil ca mesajul să fie sprijinit acționându-se asupra mediului ambiant al participanților, amenajându-se, de exemplu, o expoziție documentară acolo unde are loc manifestarea.

■ Documentația scrisă

Documentația scrisă susține mesajul și îi conservă întipărirea lui. Ea permite celor care n-au putut să vină sau să asiste la toată prezentarea să-și acopere lacunele.

Trebuie respectate mai multe reguli: aceeași documentație trebuie oferită tuturor participanților. Fără discriminare!

Documentele trebuie să fie legate de manifestare. Să nu faceți cumva o eroare: să amestecați genurile manifestărilor.
De exemplu, să introduceți în dosare o documentație despre produse în cursul unei dezbateri despre o problemă a societății. Doar nu-i cereți unui medic care cinează la dumneavoastră acasă să-i consulte pe oameni și să scrie rețetele între felurile de mâncare...
Regula de aur: documentația scrisă oglindește strict, tema prezentată de vorbitor.

Punerea lor la dispoziție

Documentele trebuie asamblate: cel mai simplu este să le puneți o agrafă și băgați-le într-o mapă-dosar cu culorile societății. Documentele pot fi și broșate prin termolipitură sau prinse în dosar cu diverse sisteme.

Este bine să evitați să lăsați documentația la îndemâna publicului. Foile volante așezate în grămezi pe o masă vor evoca mai degrabă buletinele de la un centru de votare. În plus, sistemul acesta nu va rezista mult unui asemenea haos. Unele persoane vor pleca cu mai multe dosare – cu care nu vor face de altfel cine știe ce. Alții, care ar fi fost realmente interesați, vor pleca abătuți.

Cel mai bine ar fi să constituiți, în prealabil, un dosar cu aceste materiale și le să dați individual participanților.

Materialele trebuie să se justifice din punct de vedere financiar:

● nu prea multe documente: este inutil să vă suprasolicitați copiatoarele cu mii de pagini care să vă ridice cuantumul cheltuielilor. Dacă sunt mult prea multe documente, nu vor fi citite și participanții se vor încărca inutil cu ele;

● fotocopiile în culori sunt cel mai adesea fără rost și scumpe, dar fiți atent cu grafica în alb-negru.

Dosarul care este pus la dispoziția participanților trebuie să conțină:

● ***un rezumat*** al discursului care să prezinte conținutul; este ceea ce e nevoie să se memoreze: esențialul notelor luate. Atenție. Această sinteză este greu de obținut dinainte de la orator;

● ***indicații***
- despre orator, cariera și lucrările sale;
- despre temă: bibliografie, tăieturi de presă, o listă cu referințe;
- despre societatea-gazdă – scurtă prezentare cu date privind notorietatea ei;
- despre invitații prezenți: nu este obligatoriu dar o listă ar permite identificarea membrilor care compun asistența și completează în mod fericit recunoașterea celor cu ecusoane;

● ***ce anume urmează după expozeu:*** programul zilei, dacă se succed mai mulți vorbitori, planul expunerii și versiunea pe hârtie a materialelor vizuale proiectate (de preferință la o scară redusă pentru a lăsa spațiu pentru eventualele note personale).

Distribuirea dosarelor

Dosarul trebuie dat participanților înainte sau după manifestare?
Dacă se oferă înainte, există riscul de a vedea publicul afundându-se în citirea dosarului, fără să mai acorde un timp atenție conferențiarului.

Dacă se oferă după, există riscul de a nu fi nici măcar deschis. Acest risc având consecințele cele mai grave, dacă n-ați optat pentru a plasa dosarele complete pe scaune, distribuirea lor de către o reprezentantă a societății este preferabilă grămezilor pe mese la dispoziția tuturor.

Această metodă vă acordă un avantaj deloc neglijabil: să-i numărați pe cei prezenți. Și pentru a lovi două vrăbii cu o piatră și a realiza unele economii, o persoană care stă la ușă și urează bun venit participanților poate oferi și documentele în schimbul semnării pe o evidență.

Constituiți un număr suficient de dosare. Sperați să vină trei sute de participanți? Prevedeți atunci constituirea a trei-patru sute de dosare. Dacă faceți calcule prea strânse, riscați să nu mai aveți posibilitatea să le trimiteți și celor care nu au putut să vină.
De asemenea, oratorul s-ar putea să vă mai ceară câteva pentru a le adresa, cu cartea sa de vizită, unor relații personale.

Legarea materialelor în dosarul de expunere

Dosarul este un suport rece. E nevoie să fie „încălzit". Un mijloc este acela de a-l înmâna fiecărui participant. Un alt mijloc este ca vorbitorul să se refere la conținutul dosarului în cursul expozeului și de a incita asistența să se raporteze la el din când în când. În acest mod, dosarul va fi folosit cu mai multă ușurință de participanți.

Dosar tip

În cazul cel mai general
Copertă-mapă pliabilă cu culorile societății conținând:
- un document prins cu agrafă sau capsă;
  - pagină de gardă,
  - sumar,
  - rezumatul conferinței,
  - versiunea pe suport de hârtie a materialelor vizuale (la scară redusă);
- curriculum vitae al conferențiarului;
- articole de presă;
- lista invitaților.

În cazul unei conferințe de presă se adaugă:
- comunicatul de presă;
- fișe tehnice.

În cazul unei adunări:
- placheta instituției;
- raport anual.

Mai pot fi oferite împreună cu dosarul:
- cadouri: stilou, pix etc.;
- un obiect promoțional;
- un CD;
- punga în care să fie puse toate acestea.

Dacă invitatul dumneavoastră este scriitor, ziarist sau un specialist eminent într-un domeniu, poate că a publicat o lucrare. Puteți pune în evidență această lucrare pentru eventuali cumpărători, după ce se încheie conferința. În acest context, poate fi prevăzut un scurt interval de timp. Se pot asocia la această acțiune editorul și librarul local.

În acest caz, trebuie prevăzute aproximativ zece cărți la o sută de persoane. Fără să vă așteptați la o frenezie de achiziții din partea participanților, se poate sconta pe o bună reacție din partea publicului. Dacă acesta a venit din amabilitate se va lăsa convins mai ușor. În plus, auditoriul mai este încă sub influența subiectului pe care l-a ascultat. Pe de altă parte este puțin probabil ca persoanele prezente să fie niște fani ai librăriilor în căutarea unei lucrări care a apărut cu câteva săptămâni sau luni înainte.

Afișul, dacă nu a fost oferit la început, poate fi dat participanților la sfârșitul conferinței. Dacă doriți să anticipați următoarea conferință, puteți să-l oferiți și pe cel viitor dacă este gata. În spatele unui asemenea cadou se ascunde o invitație discretă.

Alt cadou: un stilou clasic, care va permite participanților studioși să ia note.

■ Materialul audiovizual

Și materialul audiovizual are ca scop să susțină mesajul. Deja în Evul Mediu profeții desfășurau în fața credincioșilor rulouri cu imagini în timpul ceremoniei pentru a ilustra textul citit sau arătat de imaginea privită.

Care este funcția imaginii? Ea constituie o abordare a realității de către simțuri și de spirit. Înțelegerea se produce instantaneu, în mod sincronic, în timp ce expozeul este perceput în timp, fiind diacronic.

Prin urmare, materialul vizual permite concentrarea unei demonstrații într-o schemă sau să se comenteze o fotografie frapantă. Materialul vizual devine sursa discursului, cum la fel de bine poate fi și concluzia acestuia. Este în realitate un moment de relansare a discursului.

Un ajutor pentru public și pentru vorbitor

Este deci un ajutor pentru auditoriu, a cărui atenție este mai concentrată, dar și pentru orator care se poate sprijini pe materialele vizuale, din care să facă nucleul expozeului său.

În schimb, materialul vizual nu se poate substitui discursului conferențiarului. Acesta trebuie să aibă o anumită „cheie“ și să prezinte niște flashuri care să marcheze textul expus de vorbitor.

O manifestare orală nu se situează deci numai la confluența oralului cu scrisul, ci cel mai adesea într-o relație triunghiulară – vorbit, scris, imagine – a cărei ecuație trebuie rezolvată.

În sfârșit, dincolo de orator și subiectul său, o bună documentație vizuală, în măsura în care ea reia o identitate vizuală, constituie un mijloc puternic de afirmare socială.

Acest lucru devine real în cadrul unei manifestări în care o societate își demonstrează obligația în materie de comunicare în fața clienților. Este și mai adevărat într-un colocviu, când fiecare orator vine cu documentația sa vizuală, dar cel care vine cu cele mai bune, mai sugestive materiale marchează de la început o reușită importantă.

Numai un orator ieșit din comun se poate mulțumi cu magia verbului său. Aidoma marelui medic care nu prescrie nici un medicament, nu are voie să recurgă la ajutoare auxiliare. Este bine, dar este un fenomen tot mai rar, deoarece în zilele noastre publicul se așteaptă la prezentarea unor materiale vizuale.

Sobrietate

Așa cum se produce întotdeauna o permutare pentru a se trece de la oral la scris, sinteza vizuală trebuie să fie deosebit de limitată și șocantă.
Limitată, pentru rațiuni de lizibilitate. Trebuie reduse titlurile, iar textele dactilografiate, interzise. Să se expună un minimum de text, nu mai mult de opt rânduri. Pe grafice folosiți mai bine un indicativ decât punctele de trecere cele mai semnificative. Dacă un tabel este prea complex, tre-

buie împărțit în două. Un al doilea material vizual poate întotdeauna completa și îmbogăți materialul precedent.

Putem fi uneori scandalos de schematici: pentru a arăta diferite tipuri de piramide de vârstă, este suficientă o schiță simplă.
Trebuie să știți, de asemenea, să rupeți ritmul. Să treceți de la grafice la citate, de la fotografii la statistici.

Nu trebuie totuși să se abuzeze în privința materialelor vizuale. Socoteala este simplă. O persoană care vorbește timp de o oră nu poate prezenta mai mult de 25-30 de planșe, sau, câte una la fiecare două minute. Peste acest număr nu se mai poate memora nimic și expunerea se transformă în caleidoscop.

Cu prilejul repetiției, materialele vizuale trebuie proiectate și trecute în revistă din nou. Oricând pot apărea greșeli. Trebuie deci să se rezerve timp pentru îndreptarea lor. Greșelile de ortografie pe ecran mare sunt de neiertat!

Dacă nu trebuie prezentate prea multe materiale vizuale (cu riscul de a se reduce valoarea discursului), este bine să se pună câteva deoparte pentru întrebările cele mai probabile. O pregătire sârguincioasă trebuie să sugereze ideea că oratorul are o rezervă datorită căreia să facă față unei avalanșe de întrebări. Auditoriul trebuie să aibă confuz impresia că vorbitorul nu-i spune dacât o parte infimă din ceea ce știe.

Care sunt materialele vizuale care se pot proiecta?

– ***Transparentul*** se potrivește perfect unei audiențe limitate la cincizeci de persoane. Atenție, un fond alb poate dezvălui prezența unui fir de păr sau urme de degete care n-ar putea fi bănuite cu ochiul liber. Verificați să nu fi fost folosit prea mult deoarece caracterele literelor riscă să fie „mâncate“!

– ***Diapozitivul*** are un maximum de rigoare și imagine mai bună. El este indicat dacă audiența este între cincizeci și cinci sute de persoane. Fiți cu băgare de seamă la restricțiile de lumină. Nu se pot proiecta diapozitive la lumină naturală, nu se pot prezenta diapozitive verticale pe ecrane orizontale!
Sunt cazuri – de exemplu grafice foarte complicate – când costurile de realizare pot fi foarte ridicate.

– ***Programul de proiecți.*** Acest sistem, care cunoaște o dezvoltare mai mare, permite proiecții asistate de calculator. Programul destinat acestui scop permite compunerea diapozitivului și proiectarea directă a imaginii de la un videoproiector conectat la un laptop. Datele sunt înregistrate și modificabile cât doriți. Această permanentă aducere la zi vă ușurează evident sarcina. Nimic nu vă împiedică să propuneți o altă conferință pe aceeași temă după câteva luni. Reactualizarea ei va fi o joacă de copil.
Programul de proiecție permite realizarea unei structuri comune prezentării, inserarea de texte, grafice, histograme, viniete și, și mai mult, propriile dumneavoastră desene.
O pregătire de două zile este suficientă pentru a se însuși tot ce este esențial în legătură cu acest dispozitiv; procedeul este mai rentabil reducând la maximum rolul intermediarilor.
În plus, se creează o atmosferă mult mai animată și o demonstrație relativ austeră devine mai vie.

Dar atenție, materialul de proiecție este mai greu și mai costisitor. Oratorul riscă să găsească uneori săli slab echipate.

– ***Video.*** Această formă de material vizual pare în declin. Desigur, din cauza costurilor ridicate dacă este conceput pentru o singură manifestare, dar și din cauza rigidității. Un film îmbătrânește și nu se poate modifica. În schimb, filmul rămâne un mod excelent de sensibilizare a publicului, de prezentare a realității sub culorile ficțiunii. Filmul de „așteptare“ îi desfată pe invitații care au venit mai devreme, până începe manifestarea, sau îi întreține pe aceiași în timpul pauzei. Este frumos să le prelungești

așteptarea cu imagini! Poate fi un film despre societate, dacă există unul adus la zi. Spoturile publicitare concepute pentru promovarea societății înregistrează întotdeauna un mare succes.

Dacă se ia hotărârea realizării unui film acesta trebuie să se bazeze pe o temă care nu se demonstrează, astfel încât să poată fi folosit cât mai des și mai îndelungat.

Ce instrumente se folosesc?

Instrumentele ce trebuie avute în vedere corespund acestor mijloace:

– *Un retroproiector* pentru transparente având grijă să nu-l incomodeze pe orator și nici vizibilitatea participanților (cel mai bine este să aveți o măsuță mobilă și adecvată, căreia să nu i se dea importanță),
-proiectorul de diapozitive,
-un videoproiector,
-un laptop prevăzut cu un program de punere în pagină a proiecției.

Toate aceste instrumente trebuie să fie în dublu exemplar pentru orice eventualitate. Penele nu se întâmplă numai altora.

– ***Ecranul.*** Nu este necesar pentru orice manifestare, dar este de dorit datorită gradului înalt de luminozitate al proiecției. În situația unui grup mic este de ajuns și un perete alb. Ecran care poate fi colorat. Este destinat unei asistențe mai mari. Pentru o manifestare de anvengură un ecran dublu sau împărțit în două permite multiplicarea imaginilor cu viteze diferite. În acest mod, publicul îl poate vedea pe conferențiar și clipurile lui pe două ecrane diferite.
Alte ecrane pot fi dispuse în sală pentru a permite fiecărui participant să vadă mai bine, oricare ar fi locul pe care îl ocupă. Această tehnică este curent folosită cu prilejul marilor showuri.

Nu este întotdeauna posibil să reunești un public repartizat în mai multe locuri. Videotransmisia a fost inventată pentru a rezolva o asemenea dificultate.

Această tehnică dezvoltată în timpul Războiului din Golf este spectaculoasă dar și solicitantă pentru conferențiari și auditori. Este greu de gestionat din punct de vedere tehnic. În fine, o invitație la o retransmisiune riscă să fie primită cu răceală, dacă pare să fie o invitație la o manifestare cu preț redus.

Din punct de vedere tehnic trebuie acordat un loc aparte dispozitivelor care să permită fiecărui participant din audiență să răspundă unei întrebări puse de orator. Rezultatul se afișează instantaneu pe ecran și contribuie astfel la relansarea discuției.

■ Expoziția

De această dată este vorba de a susține manifestarea prin crearea unui mediu ambiant semnificativ.
Expoziția devine astfel un element al unui dispozitiv. Ea permite fie sublinierea unor aspecte ale temei tratate prin prezentarea de afișe, scheme, planșe explicative sau să fie mai bine cunoscută societatea sau instituția care a organizat manifestarea. Să prezinte dimensiunile ei, istoricul, realizările, perspectivele.
Expoziția va cuprinde panouri cât mai variate cu fotografii, citate, reproduceri, statistici, imagini asistate de calculator (infografie).

Se impun două reguli esențiale: varietatea – pentru a se evita uniformitatea prezentării – și concizia – textele explicative trebuie să fie scurte și lizibile.

Locul ales trebuie să fie situat în apropierea sălii de conferință, pe unde trece publicul. De exemplu în holul de primire mai degrabă decât în sala unde se preconizează cocktailul. În acest mod, la intrare și la ieșire, publicul va fi sensibilizat.

Panourile mobile, pe care sunt expuse la o înălțime adecvată materialele dorite, permit instalarea cu ușurință a expoziției și facilitează vizibilitatea.

Avantajul este evident: posibilitatea de a refolosi acest dispozitiv în mai multe locuri. Și conținutul propriu-zis al expoziției poate servi la mai multe acțiuni, fiind permanent adus la zi.

Este desigur vorba de o expozoiție destul de greu de realizat, care reclamă atenție și timp, nefiind indispensabilă, dar poate constitui un atu suplimentar în reușita unei manifestări.

Capitolul V

„Hârtia să vorbească și liniile să tacă".
Cervantes

După luptă

Chiar dacă expunerea este piesa majoră, manifestarea nu se sfârșește câtuși de puțin aici.
Ea se prelungește cel mai adesea cu o recepție care facilitează contacte și întâlniri și contribuie astfel la consolidarea relațiilor, despre care am văzut că reprezintă unul dintre obiectivele vizate.
Manifestarea trebuie să continue cu toți protagoniștii: conferențiari, participanți, ziariști.
Textul intervenției lor trebuie difuzat sub o formă mai mult sau mai puțin elaborată (broșură, dare de seamă, raport).
Este deosebit de util să faceți o analiză pentru a trage învățămintele din această reușită (sau eșec) de care să țineți seama la viitoarele manifestări.

■ Recepția

Dacă recepția este o modalitate fericită de a încheia dezbaterea și produce o plăcere împărtășită de toată lumea nu este totuși o chestiune impusă. Cocktailul prezintă interes dacă el facilitează participanților la manifestare să se întâlnească, să se cunoască și să se revadă: clienți importanți cu oratorul, clienții între ei, conducătorii societății cu clienții. Dar pentru aceasta trebuie ca acțiunea să fie lucrată. Ca personalul de întâmpinare să fie suficient de numeros ca să poată avea grijă de clienți, ca aceștia din urmă să fie recunoscuți, prezentați conducerii instituției sau altor participanți. În acest cadru sistemul cu ecusoane are rolul său bine determinat.

Cocktailul se organizează într-o sală apropiată de sala de conferințe, inaccesibilă curioșilor și gurmanzilor. Durează, de regulă, în jur de două ore.

În ceea ce privește chestiunile practice – număr de bufete, personal de deservire – urmați sfatul restaurantului sau casei cu care lucrați, pentru că are experiență.

Pentru meniu alegeți, dintre formulele propuse de restaurant și verificați dacă nu este mai avantajos să cumpărați băutura separat.

Veți găsi în continuare sugestii în acest sens în funcție de ora din zi când are loc manifestarea cât și cantitățile medii pentru o persoană.

La cocktail trebuie să fie invitați, desigur, toți participanții, deși unii pleacă. În medie, veți regăsi la cocktail aproximativ 80% dintre ei.

Conducătorii societății (chiar cei care nu au putut veni la conferință) vor fi și ei bineveniți la cocktail. Este important, din politețe pentru conferențiar, ca cel puțin câțiva să fie prezenți.

În sfârșit, este absolut necesar ca oratorul să participe la cocktail, altfel asistența s-ar simți abandonată. Va fi de altfel înconjurat permanent de toți cei cărora le rămâne întotdeauna o întrebare de pus.

Sfaturi pentru tratația care se servește

Ce cantitate de băutură să fie prevăzută și pentru ce număr de invitați?

Șampanie	1 sticlă la 6 persoane
Whisky	1 sticlă la 20 persoane
Sucuri de fructe	1 sticlă la 10 persoane
Apă minerală plată	1 sticlă la 10 persoane
Apă minerală gazoasă	1 sticlă la 10 persoane
Vin roșu	1 sticlă la 2-3 persoane

Ce se poate oferi și la ce oră?

Ora	feluri și cantități
8,30-9,00	mic dejun (cafea, ceai, sucuri);
10,00-11,00	pauză de cafea;
11,30-12,30	aperitiv/gustare, 4-5 bucăți de persoană din fiecare fel;
12,00-14,00	cocktail, aproximativ 12 bucăți de persoană, 8 sărate-4 dulci sau 9 sărate-3 dulci;
14,00-14,30	cocktail-dejun în jur de 20-22 de bucăți de persoană 16 sărate, 16 dulci+vin+cafea;
12,00-14,30	dejun rapid - antreuri, fel, desert, vin, cafea;
12,00-14,30	dejun-bufet - antreuri asortate, de feluri reci sau calde, salată și brânză, băuturi, cafea;
12,30-15,00	mâncare la masă;
16,00-17,00	pauză de cafea, suc de fructe fursecuri;
18,30-19,00	aperitiv, 8 bucăți de persoană;
19,30-20,30	cocktail, în jur de 12 bucăți de persoană, 8 sărate-4 dulci sau 9 sărate-3 dulci;
20,00-22,00	cocktail în jur de 22 de bucăți de persoană 16 sărate- 6 dulci+vin+cafea;
20,00-23,00	dineu-bufet antreuri asortate din cărnuri reci sau feluri calde, salată și brânzeturi, băuturi, cafea;
20,30-23,30	dineu, dineu de gală;
22,30	supeu (numai după spectacol).

■ Ceea ce urmează după conferință

Mulțumiri

Ați trecut proba cea mai grea, desigur, dar curtoazia reclamă să nu vă opriți de pe un drum atât de bun! Acum a venit momentul unei etape deosebit de necesare: să exprimați mulțumiri și felicitări. Deși este o fază mai puțin febrilă ea nu trebuie câtuși de puțin neglijată! a Nu se uita situația în care prestația este benevolă. .Ea merită să fie salutată. Imaginați-vă un orator care ar aștepta, după ce a ajuns acasă să sune soneria telefonului!

Acest demers trebuie întreprins în seara respectivă sau cel mai târziu a doua zi dimineața. Vorbitorului trebuie să i se telefoneze, de preferință de persoana cu cel mai înalt rang. Dacă această sarcină îi revine altei persoane nu uitați să-i reamintiți! Adresarea unor mulțumiri oratorului pare evidentă. Destul de des, la o manifestare concură mai mulți oratori: organizatorul crede că președintele a telefonat, iar președintele crede că a făcut-o deja organizatorul. Față de un asemenea risc de confuzie ce poate surveni, trebuie evitată fie situația că nu dă nimeni telefon, fie că se dau două telefoane succesive de la două persoane diferite. Aceasta ar dovedi că există o lipsă neplăcută de organizare.

Oratorului îi poate fi adresată o scrisoare prin care să i se exprime mulțumiri și să fie felicitat pentru contribuția sa la reușita manifestării, dar cel mai bine este să i se telefoneze și să i se transmită același mesaj. Este, oricum, mult mai rapid! În săptămânile care urmează i se pot trimite tăieturile de presă cu ecourile evenimentului. Dacă aveți un birou care lecturează presa și selecționează articolele apărute, este mai ușor. Unele societăți sunt abonate la un serviciu care are ca obiect tocmai urmărirea întregii prese, dar este mult mai scump! Într-o asemenea situație, societatea va primi imediat toate ecourile mediatice. În caz contrar trebuie să vă descurcați, să apelați la prieteni, ziariști, alte relații pentru a vă putea ajuta la urmărirea presei și întocmirea dosarului de presă cu astfel de articole. Vă asigurăm că vorbitorul va aprecia să primească copia unui asemenea dosar. Dacă mai târziu veți apela din nou la el va ști că se poate bizui pe dumneavoastră.

Nu uitați să-l includeți pe orator pe lista dumneavoastră de adrese (poștă). Ar fi o nepolitețe să-l radiați de pe lista de relații după terminarea prestației și să-l privați de invitații, comunicate de presă, buletine ale societății, atenții de sfârșit de an, urările de Crăciun și Paște etc.

Verificați articolul

Dacă ați reușit să prindeți în mreje un reporter, problema nu este pe deplin rezolvată! Va trebui să pândiți și să verificați când apare articolul sau secvența la televiziune. Rar se întâmplă ca un redactor să îl anunțe pe beneficiar când publică articolul și, și mai rar, să vă trimită tăietura de ziar respectivă! Ar fi și un coșmar pentru el să procedeze astfel cu fiecare reportaj pe care îl concepe! Înainte de a vă bucura prea repede, asigurați-vă că este vorba de un articol redacțional, adică un articol în care profesionistul a putut să se exprime în toată libertatea. Articolul vă va fi util pentru manifestările ulterioare.

Asigurarea ecourilor în interiorul societății

După aceea, prevedeți scrierea unui raport pentru ziarul, sau pentru publicația societății. Se mai poate recurge și la selecționarea celui mai edificator articol publicat în presa centrală și de specialitate, pentru a servi în scopul de mai sus. Poate că o asemenea formulă va fi mai apreciată decât un raport deseori indigest și cu repetiții inutile.

■ Menținerea continuității

Colaboratorii, succesorii dumneavoastră sau alți organizatori din societate vor aprecia, cu prilejul unei manifestări ulterioare, să găsească documentația necesară cu privire la desfășurarea acțiunilor precedente și conținutul lor.

Desfășurătorul

În situația unor manifestări complexe este foarte important să întocmiți un „desfășurător“, adică un program detaliat, de precizia unui ceasornic. Aici se vede, printre altele, rolul fiecăruia, etapă de etapă și întreaga planificare și sincronizare care trebuie să fie respectate, problemele de identificare. Acest document constituie o adevărată mină de aur și o sursă prețioasă de informații.

Acest exercițiu poate părea puțin greoi dar este destul de comod, mai ales când vorbesc mai mulți actori. Anul următor, pentru pregătirea aceluiași tip de manifestare vă veți putea raporta și inspira din dosarul acțiunii precedente, câștigând o mulțime de timp. Veți beneficia astfel de o

experiență ce se îmbogățește și diversifică în permanență, chiar dacă nu vă aparține. În acest mod, de la un an la altul, se îmbunătățește, se adaugă lucruri noi, se cizelează o serie de aspecte. Pe scurt problema va fi stabilită perfect.

Înregistrarea

De fiecare dată este necesar să se prevadă o înregistrare. Nu este prea greu. Este vorba să fie depășite persoanele indisciplinate care pun întrebări fără să vorbească la microfon. Altfel, înregistrarea va conține porțiuni inexplicabile de tăcere! Din această rațiune evidentă, microfonul este absolut imperativ. O dată înregistrată, banda conferinței îi poate interesa pe cei care se ocupă de subiectul respectiv și care n-au putut fi prezenți la conferință. Chiar dacă o cere sau nu, vorbitorului trebuie să-i fie trimisă cât mai repede posibil. Oricum, această înregistrare face parte din setul de documente referitoare la tema dezvoltată, îmbogățind mesajul vizat și constituind un material de referință.

Fotografiile

Spre deosebire de înregistrare, fotografiile nu sunt obligatorii. Oricum, este bine să aveți un fotograf profesionist în sală. Dar toată lumea știe că fotografiile luate la o adunare în care participanții stau pe scaune în rânduri ordonate, sunt în general dezolante. Arată mereu la fel. În anumite situații însă (personalități deosebite, din alte țări eventual) se dovedesc utile. Dacă urmează să apară un articol, redactorul-șef ar putea solicita asemenea fotografii pentru a-și ilustra articolul. Dacă nu aveți astfel de fotografii, riscați să vă lipsiți de un articol redacțional sau ca acesta să aibă un impact redus. Fără a mai vorbi că e politicos și plăcut să trimiteți unora dintre participanți câteva clișee pe care apar discutând cu personalități în timpul cocktailului.

Video

Cât se poate de sincer, vă asigurăm că nu aveți nevoie de înregistrarea video a conferinței. Poate fi realizată o

casetă video și difuzată după aceea la cerere dar, fiind statică și plictisitoare, ea nu poate înlocui expunerea și participarea directă. Dacă se vrea neapărat realizarea unei casete video, i se poate cere oratorului să înregistreze o casetă care poate fi cu totul diferită față de intervenția sa. Într-un fel complementară și care să nu dubleze conferința însăși. Acest documentar paralel cu subiectul tratat poate fi proiectat în timpul conferinței. El poate fi totodată pus la dispoziția celor interesați. Dar așa cum s-a menționat, realizarea este costisitoare și acest argument este de multe ori descurajator!

Sinteza

Pentru prezervarea conținutului expozeului există mai multe posibilități. Dosarul cu documente, care a fost oferit participanților, conține și placheta societății. Se mai pot adăuga materiale vizuale și o casetă audio. Este posibil ca oratorul să vă dea textul expunerii. Să faci o sinteză pe baza înregistrării reclamă un timp mai îndelungat și o exigență deosebită. Se decriptează banda sonoră prin prelucrare stenografică și se ajunge la un material adaptat și revizuit. De asemenea, o altă posibilitate este de a se obține o astfel de sinteză în „timp real“. Doi specialiști, înarmați cu calculatoare portabile, se conectează în timpul expozeului și cu rândul dactilografiază expunerea. La sfârșit, după ce oratorul și-a terminat discursul recitește textul și-l comentează, dacă este nevoie. Înainte ca participanții să plece, li se oferă o copie definitivă împreună cu propriile lor intervenții. Inutil să vă mai spunem că acest exercițiu de magie îi va uimi pe participanți!

■ Editarea unei broșuri

Această broșură trebuie realizată de comun acord cu oratorul, pentru a fi difuzată unui public mai larg decât auditoriul restrâns al conferinței. Este de la sine înțeles că transmisiunea intervenției orale nu este suficientă. Nu numai că aceasta necesită să fie complet rescrisă, dar textul trebuie să fie atent lucrat din nou, aerisit, cu ajutorul

unor subtitluri, titluri și ilustrații. Unii cititori mai presați decât alții, vor prefera modalități mai rapide cum ar fi rezumatele.

Asigurarea unei prefețe conferă lucrării un caracter serios și prestigios. Această broșură se adresează atât personalului societății cât și celor din afara ei. Spre deosebire de consemnarea celor spuse, ea este mai construită și mai completă. Conținutul ei a fost revăzut și corectat ceea ce îi conferă caracterul unui instrument de lucru interesant.

Pentru cine?

Celor care au venit la manifestare sau celor care n-au putut să vină și v-au cerut un material, le-ați oferit dosarul prevăzut pentru manifestare. Dar pentru cei care n-au putut fi invitați fiind la mare distanță geografic, pentru cei interesați de subiect, pentru profesioniști, politicieni care sunt preocupați de aceleași probleme actuale, le veți trimite broșura. Va fi un mijloc excelent pentru a vă face cunoscute manifestările, societatea, va fi un element de imagine.

Cât timp?

Totuși, editarea unei broșuri pune o problemă majoră: cât durează până va fi realizată. Alternativa este simplă! Puneți o sinteză într-o copertă și o expediați prin poștă. Durata realizării xeroxării și trimiterii este de circa o săptămână maximum. Dar dacă intenționați o propagare mai largă – 2500-3000 de persoane – soluția utilă este editarea unei broșuri. În această situație, este necesar să luați în considerare problema tehnoredactării: anchetă, punerea în pagină, copertă. Sigur că toate acestea necesită timp: cel puțin o lună în medie. Dar astfel de întreprindere are valențele ei pozitive: numărul de exemplare al fasciculei vă va costa mult mai ieftin, textul va beneficia de o prezentare mai bună (broșat, nu cu agrafă sau lipit), formatul va fi mai ușor de mânuit și mai agreabil. Puteți introduce și culoare, chiar dacă nu este o carte de artă. Oricum ar fi, opțiunea dumneavoastră va avea un singur criteriu: timpul, termenul de realizare sau impactul într-un

anumit termen. Sunt subiecte care nu rezistă timpului! În consecință, decizia dumneavoastră va fi influențată de raportul subiect-actualitate incidentă. Prezentarea pe care doriți s-o dați broșurii – mai îngrijită pentru un cerc de clienți prestigioși, imprimată cu caractere mai mari și evidențiate pentru cititorii mai în vârstă etc., alegerea eventuală a unei colecții unde să apară textele dumneavoastră vor consolida impactul dorit al manifestării.

■ Analiza

Raportare

Este normal ca după o manifestare să se impună unele remarci cu privire la evenimentul care a avut loc și la care ați contribuit. Nu numai niște reflecții personale, deși și acestea sunt indispensabile! Organizatorul trebuie „să dea seamă“, să formuleze concluzii pe baza unei analize la obiect. Aceasta este cu atât mai necesar, cu cât societatea respectivă organizează un număr mare de manifestări pe an. În acest mod, se va putea compara un eveniment cu altul care l-a precedat, într-un mod cât se poate de obiectiv. Astfel se va putea lua o decizie dacă, de exemplu, evenimentul se impune a fi reluat, reactualizat sau dacă pur și simplu va fi abandonat. Obiectivul nu este acela de a cheltui bani și energie în vederea felicitărilor reciproce. Dacă asta ar fi situația, evenimentul, ratat sau reușit, va sfârși prin a fi dat uitării! Din orice manifestare trebuie trase niște învățăminte. Impresiile subiective nu ajută la nimic, la fel ca și cifrele aproximative și comentariile vagi! Orice succes trebuie analizat la rece, la fel cum orice eșec nu trebuie ascuns. Toți avem tendința, mai mult sau mai puțin, să ne bucurăm de un eveniment care ne satisface, fără a lua distanța necesară pentru a-l analiza obiectiv.

Trebuie să puteți raporta instanțelor dumneavoastră conducătoare date cu privire la numărul participanților, despre desfășurarea manifestării și despre cum considerați că este util să fie continuată. Este ocazia ideală pentru a informa despre ecourile în presă și cum au fost reflectate

viitoarele evenimente prevăzute de societatea dumneavoastră – nu toate adevărurile trebuie raportate! Dar esențialul nu trebuie totuși ascuns. Este prilejul de a aprecia dacă oratorul merită să fie solicitat din nou, dacă este indicat să se realizeze o broșură și de asemenea de a se reaminti viitoarele manifestări și de a vă asigura de concursul necesar.

Evaluarea

Pentru realizarea unei analize exacte a situației, cel mai bine este să se noteze pe parcursul manifestării aspectele pozitive și negative. Una peste alta, vor fi notate rateurile, decepțiile, nedumeririle, sfaturile, îmbunătățirile care trebuie avute în vedere și surprizele plăcute. În concluzie, tot ce vă trece prin cap și ar putea să vă ajute pentru a discerne cel mai bine dificultățile pe care în viitor le veți aborda în cunoștință de cauză și le veți învinge cu mai multă ușurință! A doua zi, la cald, va trebui să reluați notele și să reflectați asupra lor, cu concluziile necesare. Această evaluare personală constituie o muncă necesară, dar dificilă. Subtilitatea pentru o persoană obișnuită ar fi un exercițiu, este alcătuirea unei grile de evaluare aplicabile fiecărui eveniment.

În evaluarea dumneavoastră trebuie să-l includeți și pe orator. Cum l-ați perceput? Este plictisitor? Este la nivelul reputației sale? Unele nume, foarte atrăgătoare și reputate nu-și țin promisiunile și produc un text neinteresant. În calitate de organizator-animator aveți un cuvânt greu de spus. Opinia dumneavoastră va fi capitală!

Rezolvarea unor dificultăți

Dacă, în ciuda atenției și grijii pe care a-ți acordat-o pregătirii și montării minuțioase a acțiunii, vă veți pomeni totuși în fața unor situații neprevăzute în ultimul moment, va trebui să puteți să reacționați cu promptitudine. Improvizați și asumați-vă responsabilitatea! Există totdeauna posibilitatea să faci față unor dificultăți sau să remediezi unele carențe. Pentru aceasta este suficient să vă păstrați sângele rece și în special să nu vă descurajați sau să intrați în panică! În definitiv, nimeni nu poate prevedea grăuntele de nisip care paralizează mașinăria!

Data manifestării trebuie amânată.

De îndată ce aflați vestea proastă, independentă de voința dumneavoastră, trebuie să-i preveniți imediat pe toți invitații, neuitând să le aduceți la cunoștință motivul aceste amânări și mai ales noua dată a manifestării. Nu este vorba deci de o anulare a ei, ci de o amânare din motive obiective! Acest gen de catastrofă survine în general cam cu trei zile înaintea zilei „Z". Abia aveți timp să faceți ceva. Trebuie deci acționat cu rapiditate și eficiență. Trebuie să fiți conștient că unii invitați vă vor scăpa cu toate măsurile luate.
Cei care s-au decis să vină la manifestare poate că nu vor veni. Și cei care au refuzat invitațiile dumneavoastră pot și ei să se răzgândească! Luați lista inițială cu invitații pentru a-i bifa din nou.
Pentru a preveni cât mai multe persoane în timp util, cel mai bine este să le comunicați mesajul prin telefon sau curier tuturor persoanelor interesate. Cea de-a doua fază constă în punerea de îndată a unui afiș la locul unde urmează să se țină conferința.

Conferențiarul nu sosește?

Toată lumea așteaptă cu înfierbântare începerea manifestării. Sunteți în bloc-starturi dar pentru a-l parafraza pe

Lamartine „Vă lipsește o singură ființă și în jur este pustiu". Conferențiarul încă nu și-a făcut apariția! Vă aruncați asupra primului telefon ieșit în cale și încercați să dați de el. Asta presupune că în prealabil i-ați luat telefoanele de unde lucrează și de acasă, cele ale secretarei, numărul de pe mașină sau cel mobil. Ideal este să vă faceți timp să-i telefonați conferențiarului cu câteva ore înainte de eveniment ca să vă asigurați că nu i s-a întâmplat cumva ceva (un accident, a răcit, are probleme în familie etc.) sau dacă nu s-a răzgândit pur și simplu.

Conferențiarul poate eventual să fi pierdut trenul sau avionul. Dacă aceasta este situația, trebuie să o aduceți la cunoștința publicului și să-i prezentați scuzele de rigoare. Este totdeauna preferabil să se anunțe publicului motivul real. Imediat, trebuie să luați inițiativa și să prezentați un film sau niște diapozitive. Într-un cuvânt, adunării trebuie să i se ocupe timpul pentru că tensiunea poate crește rapid. Dacă un nemulțumit începe să vă facă reproșuri, escalada poate începe. Mânia este foarte comunicativă și poate da peste cap o reuniune în câteva clipe. Pentru evitarea unor asemenea reacții, nu este rău dacă improvizați ceva, chiar dacă bulversați ordinea stabilită. Este imperios necesar ca adunarea să nu se demobilizeze și să rămână bine dispusă. Altfel, efectul este catastrofal când va sosi oratorul.
Propuneți să se înceapă direct cu cocktailul – este măsura cea mai judicioasă la care puteți recurge. La un pahar și cu un fursec în mână, atmosfera se va destinde și-i va calma pe cei impacientați. Este o manieră plăcută și atrăgătoare de a înșela așteptarea și enervarea.
Înțelegeți poate mai bine acum de ce trebuie să pregătiți dinainte un material vizual „tampon" (filme, diapozitive) și să selecționați o casă de comenzi sau un restaurant serios și punctual care este pregătit oricând pentru acțiunea dumneavoastră și își ia și o rezervă de timp!

Dezbaterea nu se desfășoară în armonia și cadrul scontat

Este o problemă care apare mai frecvent decât v-ați aștepta. Uneori, întrebările agresive țâșnesc fără să înțelegem de ce sunt atât de virulente. Câteodată, s-ar putea să existe motive. Tonul poate fi dat de o persoană care nu este în termeni buni cu societatea organizatoare. Poate fi vorba de o problemă personală subterană (un client nemulțumit, un ambițios dezamăgit).
Agresivitatea poate apărea la un participant care cunoaște foarte bine subiectul și nu reușește să fie obiectiv. Oricare ar fi situația, înainte ca respectivul conflict să nu degenereze, trebuie să preluați frâiele. Este datoria dumneavoastră să calmați jocul și să readuceți la ordine invitații vehemenți.
Va trebui să reluați fondul chestiunii și să o reformulați în alți termeni fără să atacați persoana care a stârnit controversa. Veți da dezbaterii un ton de curtoazie, anihilând duelul oratoric, deviind dacă este nevoie problema.
Nu este desigur o sarcină ușoară, pentru că oamenii se lasă repede câștigați de agresivitate. Dacă cineva găsește că este interesant să dea foc la praful de pulbere, va trebui să-l stingeți cu puțin umor. În afara rolului de animator puteți fi nevoit să-l îndepliniți și pe cel de mediator. Oratorul nu știe neapărat cum să răspundă sau să reacționeze. În plus, are nevoie de puțin timp pentru a-și reveni și ajusta discursul. Trebuie spus că unele teme (SIDA, revizionism, erori judiciare sau medicale, dezbaterile politice etc.) declanșează cu ușurință acest gen de reacție. Nu aveți decât să priviți dezbaterile televizate! *În asemenea situație, abilitatea constă în a te cantona la informații, la cifre. În măsura posibilului, trebuie evitată capcana emiterii unor aspecte foarte generale care pot relansa incendiul!*

Dacă întrebările și comentariile de genul celor la care ne-am referit mai sus provin de la un dezechilibrat – lucru rarisim dar totuși de luat în seamă – nu vă manifestați deloc agresiv la rândul dumneavoastră. Dacă îi veți spu-

ne: „Domnule, sunteți de-a dreptul nebun!" și veți ridica vocea, nu vă veți crea decât necazuri! Din contră, trebuie să vă mențineți un calm olimpian, să nu vă lăsați tulburat și să cereți discret câtorva persoane diplomate să vă dea o mână de ajutor și să-l conduceți pe perturbator ferm afară. Un serviciu de securitate vă poate ușor scăpa de astfel de încurcături. Dacă se produce o asemenea neplăcere, veți simți repede o presiune foarte mare din partea asistenței: un acord tacit ca scandalagiul să fie înlăturat. De fapt, publicul așteaptă ca cineva „să ia taurul de coarne" și acel cineva sunteți dumneavoastră!

Trebuie spus că puterea animatorului se exercită puternic asupra grupului, dar și invers.

Sunetul sau imaginea nu funcționează

Oricând poate apărea o defecțiune în ultima clipă. Abia atunci când survin aceste incidente înțelegem, mai bine ca niciodată, necesitatea de a avea un aparat de rezervă care să funcționeze bine! Zece minute de întrerupere nu vor pune în pericol manifestarea. Să nu ezitați să propuneți o pauză pentru a destinde atmosfera. Oricum este de neconceput să descoperiți cauza defectării și să o reparați pe loc, în timp ce sute de perechi de ochi sunt ațintiți asupra dumneavoastră! Nu vă riscați prestigiul și competența dacă nu sunteți sigur pe dumneavoastră. O persoană calificată la îndemână vă va scoate din încurcătură, în timp ce bâlbâielile dezamăgite ale unui organizator neputincios, pot crea probleme și mai mari!

În lipsa microfonului și dacă sala nu este mare, rămâne oricând posibilitatea ca vocea oratorului să suplinească lipsa microfonului.

Sala este aproape goală

Atmosfera se poate dovedi grea și apăsătoare. Acționarea luminilor, dar nu prea exagerat, poate fi modalitatea de a ascunde mizeria.

La fel căutați să vă atenuați sentimentele provocate de un astfel de insucces precum și cele ale altora! Ca și mânia, astfel de sentimente se propagă foarte repede. Încercați să transformați un handicap într-un atu.

Fiecare are tehnica sa de a da iluzia că nimic nu este o catastrofă (utilizați persoanele, regrupați scaunele și puneți accent pe latura intimă a manifestării).

Dacă discursul este bun, efectul inițial nefericit se va șterge.

În concluzie

Dar dacă întâmplările neprevăzute se vor dezlănțui asupra dumneavoastră? Dacă toate inconvenientele vor surveni în același timp?

Îmbărbătați-vă, că veți fi judecat mai puțin în funcție de ceea ce vi se întâmplă, ci de cum reacționați. De altfel, datorită unei atari acumulări de catastrofe în cele din urmă nu veți putea decât să suscitați compasiunea și să vă atrageți simpatia!

Vecinii noștri străini: mod de lucru

Nu avem de gând să prezentăm o listă completă despre toate public din lume și caracteristicile lor, nici să examinăm în amănunt calitățile și defectele lor. Totuși, în situația când avem ca invitați de onoare parteneri străini, este util să putem să-i situăm corect, să-i înțelegem și, în consecință, să-i motivăm. Și, de ce nu, să avem grijă să nu-i dezamăgim și să nu-i sâcâim! La rândul nostru, trebuie să ținem seama de aceste informații pentru a nu fi nici surprinși, nici descumpăniți în fața unui partener străin, dintr-o țară vecină.

Putem semnala unele diferențe aparte, atât în ceea ce îl privește pe conferențiar, cât și auditoriul.

Anglo-saxonii în general

Un conferențiar anglo-saxon acordă o foarte mare importanță destinderii asistenței înainte de a începe să dezvolte subiectul. Faimoasa glumă de deschidere are pentru ei o întreagă semnificație. Un spirit, o ironie sau o aluzie cu momente de umor și ridicol în privința subiectului, a lui

însuşi sau a profesiei în general, este mai mult decât binevenită. Ea este necesară şi aşteptată de toată lumea! Nu trebuie decât să vă uitați pe micul ecran la ceremonia de decernare a premiilor Oscar la Hollywood pentru a vă familiariza cu acest mecanism.
Vorbitorul se prezintă în general cu multă modestie, chiar dacă este burduşit de diplome!

În ceea ce priveşte planul de desfăşurare a întrevederii sale, acesta este mai puțin structurat decât al nostru. Expunerea ne surprinde prin faptul că nu este metodică şi rațională, à la Descartes, ceea ce nu prejudiciază neapărat înțelegerea.

Deşi dezvoltarea subiectului este presărată din când în când cu momente de culoare, ea îşi păstrează în ansamblu claritatea. Noi, francezii, ne structurăm obiceiurile în două sau trei părți foarte distincte. Concluzia se impune: francezii şi anglo-saxonii nu sunt partizanii aceleiaşi ierarhii intelectuale. Aceştia din urmă debutează cu umor, pentru ca apoi să o cotească spre serios. Noi procedăm exact invers, convinşi că „munca" trebuie să rimeze cu „pedeapsă".
În Franța, destinderea şi râsul nu se concep decât după!

Englezii

Deseori mândri, ei se exprimă cu o mare precizie. Nu vă lăsați sedus de detaşarea cu care veți constata că îşi formulează solicitările şi demersurile. Nu se implică cu adevărat dar, cu tenacitate, aşteaptă un răspuns şi vor reveni cu insistență ori de câte ori va fi nevoie pentru a-l obține.

Nemții

Nu se încurcă cine ştie ce cu preliminariile. Sunt cunoscuți ca oameni care intră direct în miezul subiectului. Mai înclinați spre consens, le place să meargă drept la țintă şi motivația lor dezvăluie un spirit pragmatic. Sensibili în privința punctualității, ei respectă întotdeauna termenele. Şi, de asemenea, cu cât un neamț critică, cu atât se implică!

Olandezii

Nu trebuie să vă mirați că prima întrebare emană de la locuitorul acestei țări şi că ea este, în plus, foarte directă. Auditoriul *made in Holland* este reputat pentru spiritul lor „foarte scormonitor". Atenție însă, dacă vi se întâmplă să fiți o asemenea „victimă" nefericită, nu o luați în nume de rău, nu are nici o legătură cu persoana dumneavoastră. Deci nu ezită să fie incisivi şi caustici şi participanții nu intenționează să vă jignească. La ei conflictele, dacă sunt cu adevărat conflicte, au întotdeauna un scop: ajungerea la un consens.

Latinii

De regulă, se manifestă mai prudenți, mai circumspecți. Specialitatea lor: să pună întrebări şi să facă comentarii cu multe subînțelesuri. Dacă este nevoie să le decodifici vorbele, în schimb agresivitatea este cvasiinexistentă. Pe de altă parte, întrebările sunt cel mai adesea la obiect şi personalizate.

Francezii

Modul nostru de a ne prezenta ne face deseori să trecem drept persoane arogante. Şi, într-adevăr, un conferențiar de nivel *made în France* nu va omite niciodată să menționeze şcolile prestigioase pe care le-a frecventat şi lista impresionantă a diplomelor şi distincțiilor sale, mai ales a funcțiilor ministeriale pe care le-a avut sau le are. Iată păcatul nostru mic: strălucim cât mai mult şi întotdeauna! Această trăsătură, că dorim recunoaşterea şi gloria, este cunoscută de toată lumea sau aproape. La noi nu scapă nimeni de o asemenea concurență. Francezului îi place să învingă şi să se ştie că a învins! Pentru el important nu este să participe, ci să învingă! Când mai mulți francezi vorbesc în fața unor staruri se simte că rivalitatea îi împinge să dea ce este mai bun din ei.

Oricare ar fi deprinderile culturale ale unui orator, trebuie subliniat că un orator nu poate pune slăbiciunile sale pe seama acestor diferențe. Va rămâne un amator oriunde s-ar manifesta! Şi invers, un profesionist adevărat va fi nu numai profet în țara lui, ci pretutindeni.

Concluzie

Organizarea unui eveniment este o afacere personală, un „ego". Cel al conferențiarului, cel al publicului, cel al societății în care se desfășoară.
Reușita unei manifestări depinde de îndemânarea cu care este administrată această chestiune de ego. Iată de ce este nevoie de diplomație. Dar și de psihologie, și de tehnică. Din aceste puncte de vedere s-au produs multe inovații în această activitate veche de când lumea.
Oratorul este același. El se află în fața aceluiași public.
Nu operează numai magia cuvântului ci și imaginea care-l însoțește, îl îmbogățește, îl explică, îl precizează. Scrisul este pentru a pregăti, pentru a permite urmărirea ideii, dar și, imediat după aceea, pentru a reciti.
Publicul face obiectul unei selecții mai precise, grație gestiunii fișierelor de clienți. Acest lucru permite invitarea strictă a celor care sunt interesați, astfel putem ține seama de dorințele lor.
În timpul manifestării, publicul are metode de a-și exprima opiniile, de a-și face auzită vocea nu numai prin aplauze și fluierături. Un adevărat dialog interactiv se angajează. Suntem abia la început.
Cuvântul se definea după puterea vocii. Un orator fără voce era condamnat la jurnalism. Astăzi, oricine se poate face auzit într-o sală enormă, poate fi văzut grație ecranelor care îi măresc imaginea.
Profesionalizare, timp real, interactivitate, tendința de a aduna mulțimi enorme, iată trăsăturile distinctive ale transformărilor în curs.
Ne-am putea imagina că mediatizarea face inutile întâlnirile fizice și că este de ajuns să apară mesajele pe ecrane. Exact contrariul urmează să se producă: manifestările fiind tot mai importante, montarea, mediatizarea, orchestrarea, interactivitatea vor fi tot mai elaborate.
De acum încolo ele vor influența evenimentul cu o putere fără precedent.

amnă: unul — folos, iar celălalt — pagubă. Cine ştie cauzele pentru care Cerul îl urăşte pe cel războinic? Si înţeleptul reuşeşte cu greu să explice aceasta.

Dao ceresc nu luptă, dar ştie să învingă. El nu vorbeşte, dar ştie să răspundă. El vine de la sine. El este liniştit şi ştie să conducă (lucrurile). Plasa naturii este rară, dar nimic nu trece prin ea.

Capitolul 74

Dacă poporul nu se teme de moarte, ce rost mai are să-l ameninţăm cu moartea? Cine sileşte oameni să se teamă de moarte şi socoate că această ocupaţie este distractivă, pe acela îl voi prinde şi-l voi nimici. Cine îndrăzneşte să acţioneze astfel?

De ucis, ucide-ntotdeauna cel însărcinat cu uciderea; a ucide-n locul celui însărcinat cu uciderea, înseamnă să ciopleşti în locul marelui tîmplar (*dao*). Cel care, luînd locul marelui meşter, taie (cu toporul) îşi va răni mîna.

Capitolul 75

Poporul flămînzeşte, deoarece cîrmuirea îi ia dări prea mari. Iată de ce flămînzeşte (poporul). Este greu să guvernezi poporul atunci cînd cîrmuirea este prea activă. Iată de ce este greu să guvernezi. Poporul moare uşor, pentru că năzuinţa lui spre viaţă este prea puternică. Iată de ce moare uşor. Cel care nu-şi precupeţeşte viaţa, îşi preţuieşte prin aceasta viaţa.

Capitolul 76

La naştere omul este delicat şi slab, iar după moarte, tare şi puternic. Toate fiinţele şi plantele sunt delicate şi slabe atunci cînd se nasc, iar cînd pier sunt tari şi puternice. Ceea ce este tare şi puternic este ceea ce piere, iar ceea ce este delicat şi slab este ceea ce începe să trăiască. De aceea o

oaste puternică nu învinge, ci (piere) asemenea unui copac puternic. Ceea ce este tare şi puternic nu are avantajul pe care-l are ceea ce este delicat şi slab.

Capitolul 77

Firescul *dao* aminteşte de încordarea arcului. Cînd partea lui de sus se lasă în jos, partea de jos se ridică. Ea înlătură prisosul şi-l dă celui care are nevoie. Firescul *dao* ia de la cei bogaţi şi dă celor săraci ceea ce li s-a luat. *Dao* omenesc însă, (acţionează) dimpotrivă. El ia de la cei săraci şi dă cele luate celor bogaţi. Cine poate să le dea celorlalţi tot ce prisoseşte?

Acest lucru îl pot face numai cei care urmează calea lui *dao*. De aceea, omul înţelept face şi nu se foloseşte de ceea ce a făcut, săvîrşeşte fapte măreţe şi nu se glorifică. El este nobil, pentru că nu are pasiuni.

Capitolul 78

Apa este cea mai moale şi cea mai slabă fiinţă din lume, dar ea este de neînvins în înfrîngerea a ceea ce este solid şi puternic, şi nimic pe lume nu este de seama ei.

Cei slabi îi înving pe cei puternici, iar ceea ce este moale învinge ceea ce este tare. Acest lucru îl ştiu toţi, dar oamenii nu-l pot înfăptui. De aceea, omul înţelept spune: ce-l care a luat asupră-şi să înjosească ţara devine domnitor şi cine a luat asupră-şi să nenorocească ţara devine stăpînitor.

Cuvintele adevărate seamănă cu contrariul lor.

Capitolul 79

După potolirea unei mari răscoale, vor rămîne neapărat urmări. Cum putem numi aceasta un bine? De aceea, înţeleptul le face (întotdeauna) bine oamenilor şi nu cere de la ei ceea ce le-a dat. Cei buni tind spre înţelegere, iar cei răi